



Stratégies d'une industrie réunionnaise ; les établissements Isautier à l'échelle d'une vie : Charles Isautier (1917-1990)

Julie-Caroline Mathieu

► To cite this version:

Julie-Caroline Mathieu. Stratégies d'une industrie réunionnaise ; les établissements Isautier à l'échelle d'une vie : Charles Isautier (1917-1990). Histoire. Université de la Réunion, 2010. Français. NNT : 2010LARE0024 . tel-01279045

HAL Id: tel-01279045

<https://theses.hal.science/tel-01279045>

Submitted on 25 Feb 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Stratégies d'une industrie réunionnaise ;
Les Etablissements Isautier à l'échelle d'une vie : Charles Isautier (1917-1990)**



Thèse présentée pour l'obtention du grade de

DOCTEUR EN HISTOIRE CONTEMPORAINE

Sous la direction de Monsieur le Professeur Sudel FUMA

Présentée et soutenue publiquement le 7 septembre 2010 à l'Université de La Réunion par

Julie-Caroline MATHIEU

Rapporteurs et membres du jury

Monsieur Hubert BONIN (Rapporteur)

Professeur à Sciences Po Bordeaux

Madame Sheila BUNWAREE

Professeur à l'Université de Maurice

Monsieur Yvan COMBEAU

Professeur à l'Université de La Réunion

Monsieur Sudel FUMA

Professeur à l'Université de La Réunion

Professeur Bogumil JEWSIEWICKI KOSS (co-directeur)

Professeur à l'Université Laval

Professeur Lucile RABEARIMANA (Rapporteur)

Professeur à l'Université d'Antananarivo

Stratégies d'une industrie réunionnaise ;
Les Etablissements Isautier à l'échelle d'une vie :
Charles Isautier (1917-1990)

« La science économique n'a de sens que dans l'analyse de l'histoire et l'histoire elle-même est très largement modelée par la nature des structures économiques jusque dans les formes les plus intimes du pouvoir industriel ».

Jacques Attali, Préface, in Jean-Paul de Gaudemar, L'ordre et la production ; naissance et formes de la discipline d'usine, Paris, Dunod, 1982.

REMERCIEMENTS

L'historien, quels que soient les points de vue et les démarches qu'il adopte, éclaire sa réflexion grâce aux recherches menées par ses collègues et prédécesseurs. Lorsque nous abordons l'étude des établissements Isautier, c'est à l'histoire des entreprises que nous faisons appel tout naturellement. Cette histoire est récente et parfois controversée. Ses apports sont incontestés mais certains historiens lui reprochent des méthodes empruntées aux sciences de gestion ou pires encore d'être une histoire sous influence : « *Le marketing a fait main basse sur la mémoire des entreprises, qui confie ces études à des consultants plus proches de la communication que des sciences humaines* »¹. Les historiens regrettent qu'elle soit encore vue comme une sous-discipline historique. Elle a revitalisé l'histoire économique ces trente dernières années, par des méthodes et une approche originales. L'interdisciplinarité et l'approche d'un objet nouveau, au centre de nos espaces et de nos sociétés nouvelles, apportent un nouveau sens à notre discipline. Cette histoire se distingue de l'histoire industrielle axée sur la modernité et l'avancée des technologies. L'entreprise apparaît comme un microcosme, un « château fort » avec une identité et un système de valeurs propre à ce qui est bien plus qu'une simple unité de production. Une tradition familiale et un culte du secret la caractérisent à tous niveaux, fabrication, stratégies, recettes et le réseau d'affaires. Ma principale difficulté a été de concilier les attentes de la famille et mes objectifs de recherche, pour révéler l'influence que ce groupe a pu avoir tant au niveau économique que politique.

Je remercie Monsieur le Professeur Sudel Fuma, qui m'a accompagnée durant ces années dans mon projet scientifique et professionnel, Monsieur le Professeur Bogumil Koss, qui, grâce à son recul et sa disponibilité, m'a permis d'éviter des erreurs d'analyse et m'a aidée à établir une approche correcte de mon sujet, Monsieur le Professeur Yvan Combeau, pour son enthousiasme communicatif, son aide et sa disponibilité. Je remercie Madame le Professeur Lucile Rabearimana ainsi que Monsieur le Professeur Hubert Bonin, d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse.

Plus particulièrement je remercie André Isautier, pour ses apports sans cesse renouvelés à notre corpus de sources et les éclairages qu'il a apporté ; Martine Balard pour ses remarques ciblées et pertinentes, ses encouragements, son soutien indéfectible et son amitié ; Katel Hubert, pour m'avoir aidée à maîtriser des logiciels de numérisation ; Louis Mazelli, que j'ai sollicité tant de fois et qui a tant apporté à ce travail par son analyse minutieuse des chiffres et des données comptables ; Alain Marcel Vauthier pour ses récits passionnants de la

¹ QUIRET (M.), « Comment les entreprises gèrent leur histoire », *Les Echos*, 22 octobre 2007, p. 16, www.lesechos.fr.

vie réunionnaise au XX^e siècle, Dominique Rivière pour avoir répondu à mes nombreuses questions et Magalie Lebon pour sa vue perçante et son humour. Je remercie également France-Anne Longin, Edith Ah- Pet Delacroix, le personnel du Service commun de documentation, le Service de cartographie et le BTCR.

Le travail de thèse bien que solitaire n'aurait pu aboutir sans le soutien de ma famille, mes amis. Mes Parents m'ont encouragée jusqu'au bout, ils ont supporté les crises et profité des joies, troublé ma studieuse concentration mais soutenue dans les pires moments de doute. Merci à mon frère et ma soeur pour avoir facilité mes recherches et ménagé des moments propices au travail, à mes amis, Audrey, Safia, Ruth, Aline, Laurent, Samuel, Sébastien, Véronique et Caroline dont le soutien a toujours été sans faille. Comme dirait Baki, les thésards ne parlent que d'une chose, leur thèse, et je vous remercie pour m'avoir écoutée pendant ces années m'exprimer sur le même sujet. C'est après avoir écrit ces quelques mots que l'on se rend compte que l'on doit beaucoup à nos prédécesseurs et tout autant à ceux qui nous entourent.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	7
LISTE DES ABREVIATIONS	9
INTRODUCTION GENERALE.....	11
PREMIERE PARTIE. Pérenniser et développer ; 1918-1950 : de l'entreprise « Isautier frères et Cie » aux « Etablissements Alfred Isautier ».....	23
INTRODUCTION.....	25
CONCLUSION	167
DEUXIEME PARTIE. Accroître l'indépendance et le pouvoir des Etablissements Isautier (1950-1975)	171
INTRODUCTION.....	173
CONCLUSION	301
TROISIEME PARTIE. Une société sensible à la crise (1975-1990)	305
INTRODUCTION.....	307
CONCLUSION	417
CONCLUSION GENERALE	419
ANNEXES	429
CHRONOLOGIE.....	665
SOURCES.....	675
BIBLIOGRAPHIE.....	691
LISTE DES TABLEAUX	711
TABLE DES FIGURES ET DES ILLUSTRATIONS	715
INDEX DES NOMS	721
INDEX DES INSTITUTIONS ET DES ENTREPRISES	724
TABLE DES MATIERES	727

LISTE DES ABREVIATIONS

A.P.B.C.I. : Archives privées conservées dans le bureau de Charles Isautier (Maison du Tampon)

A.P.F. : Archives privées de l'entreprise entreposées à Frédeline (Saint-Pierre)

A.P.F.I. : Archives privées de la famille Isautier (Bérive)

A.D.R. : Archives départementales de La Réunion

C.A.E.F. : Centre des archives économiques et financières de Paris

C.E.P. : Compte d'exploitation prévisionnel

INTRODUCTION GENERALE

*« Ah, le rhum l'est bon, Voilà qu'demi-quart in gorgée
Si vi vé y avoir d'goût, Boire pas pou tombe malade
Ah, le rhum l'est bon, Ça y donne toupet coco
Ah, le rhum l'est bon »².*

Le six décembre 2008, un musée entièrement dédié à l'histoire du rhum à la Réunion a été inauguré à Frédeline. La « Saga du Rhum », implantée dans la distillerie Isautier, est la vitrine d'une partie de la culture réunionnaise et met en valeur l'évolution des technologies rumières, l'histoire de ce coproduit de la canne à sucre et de sa consommation.

A l'extérieur du musée, plusieurs espèces de cannes à sucre représentent l'évolution variétale de sa culture dans l'île. La visite débute par un parcours synthétique reprenant les moments forts du rhum réunionnais et de l'histoire de l'île et se poursuit autour de l'évolution des équipements industriels dont l'une des pièces maîtresses est le moulin à broyer la canne³ datant des années 1940. Installé dans la distillerie en 1960, et considéré comme « *un élément incontournable du patrimoine industriel réunionnais* »⁴, il reste actif jusqu'en 1980⁵. Une autre salle est dédiée à la distillation, notamment au fonctionnement des cuves de fermentations et des colonnes à distiller. Un espace dégustation achève sa visite.

A son ouverture, la presse le présente comme un « centre d'interprétation »⁶ reflet d'un « regard croisé entre une île, des hommes et une production »⁷. Il apporte de nouvelles connaissances permettant de « comprendre l'un des piliers traditionnels de l'économie réunionnaise dans la filière canne-sucre-rhum »⁸. Sur Internet, il est décrit comme « le plus gros projet de loisir culturel de la décennie, depuis la ferme Kélonia »⁹ et sur les sites touristiques comme « l'unique équipement touristique de loisir à caractère muséal autour du rhum de l'île de La Réunion »¹⁰ d'où l'importance de la recherche historique réalisée autour de cet ensemble.

² Henri MADORE, « le rhum l'est bon », paroles tirées de l'album *Le dernier chanteur de rue*, Takamba, enregistrement du 26 février 1972, 1997.

³ Il comprend une machine à vapeur, un défibreux, trois moulins, une rampe à bagasse.

⁴ www.sagadurhum.fr

⁵ Un film d'archives de 1987 illustre son fonctionnement.

⁶ *Le Quotidien*, « la Saga du Rhum ouvre sans Jégo », 3 décembre 2008.

⁷ *Témoignages*, « La Saga du Rhum : un nouvel équipement touristique pour le sud », lundi 8 décembre 2008.

⁸ *Le Quotidien*, *ibid.*

⁹ Près de trois millions d'euros ont été investis et 50 000 visiteurs sont attendus chaque année. www.reunionnaisdumonde.com/spip.php?article1038

¹⁰ <http://fr.franceguide.com/la-Saga-du-rhum-un-musee-unique-a-la-Reunion.html?NodeID=1&EditsID=199094>

Ce musée des rhumiers apparaît surtout comme une affirmation de la famille Isautier. Elle se donne une place centrale dans ce projet en reproduisant à l'identique la demeure de Bérive en face de la distillerie Isautier, c'est dire que ce musée est aussi le réceptacle d'une histoire familiale. Cette volonté familiale de s'inscrire dans l'histoire locale est relayée dans la presse locale : « *mais c'est surtout aux hommes qui ont fait et qui font le rhum que la « Saga du Rhum » veut rendre hommage* »¹¹. Pour certains employés, le patronyme Isautier renvoie à un mythe alors que pour la plupart, elle est un roman familial, voire une saga. De toutes les façons il nous renvoie à l'histoire du rhum de l'île de la Réunion, au « *rhum demi-quart* » vendu au comptoir des « *boutiks chinois* ».

Les Etablissements Isautier, avec les distilleries de Savanna et de Quartier-Français, ont piloté ce projet. Dans la phase préparatoire du musée, la direction a décidé de faire expertiser son fond d'archives privées. Pour mener à bien cette étude, les concepteurs ont fait appel au Centre de recherches sur les sociétés de l'océan Indien (CRESOI), laboratoire de recherche universitaire, dirigé par le Professeur Yvan Combeau. Cette mission de travail documentaire et iconographique a fait l'objet d'une convention entre les Etablissements Isautier et le CRESOI en février 2004. Le rapport issu de ses recherches a été développé autour trois axes, l'histoire de la fabrication du rhum, celle de la famille et celle des Etablissements éponymes, à partir de l'analyse et de l'inventaire des sources disponibles à Frédeline, dans la famille et dans les différents centres d'archives locaux.

Les archives de Frédeline se sont révélées très diverses. Des livres de compte, des manuscrits mais aussi des documents iconographiques ont été répertoriés illustrant le rôle et les réalisations des Isautier dans l'économie de l'île. Avant 1945, elles sont lacunaires et parfois anecdotiques ne permettant pas de reconstituer une évolution des techniques de distillation. La recherche historique a ici une double importance, inventorier et analyser un patrimoine inédit et proposer un fond documentaire éventuellement exploitable dans un contexte muséal.

Cette dynastie, implantée depuis le XIX^e siècle, a fait l'objet d'un mémoire de DEA. Serge Bouchet a ainsi retracé leurs vies et leur implication dans l'histoire économique de l'île¹². Il présente ainsi les générations successives de 1835 à 1945, en insistant sur les

¹¹ « Ainsi, le musée se situe au cœur de la plus ancienne distillerie de rhum familiale toujours en activité, la distillerie Isautier ». *Témoignages, ibid.*

¹² BOUCHET (S), *Isautier, une famille impliquée dans l'histoire de La Réunion aux XIX^e et XX^e siècles ; action économique et investissement politique dans le sud de La Réunion*, mémoire de DEA, Université de La Réunion, 2004, 146 p.

destinées les plus marquantes. La période contemporaine, de 1945 à 1980, est abordée ensuite mettant en exergue le développement du groupe Isautier et de la ville de Saint-Pierre. L'histoire s'impose car elle est au cœur du musée et de l'étude de cette aventure humaine.

Nous nous sommes attachés dans cette thèse à retracer l'histoire économique au XX^e siècle autour d'Alfred et de ses trois fils, dont Charles Isautier figure emblématique « *tant de l'innovation que du développement économique dans le sud de la Réunion* »¹³. Implantée depuis le XIX^e siècle, l'entreprise Isautier est une entreprise familiale.

*« L'entreprise, comme l'homme, comme la société, comme la famille, a une histoire, une généalogie, une construction, une naissance, un développement, parfois un vieillissement, éventuellement une mort, et l'Histoire aborde ces sujets de la généalogie de l'entreprise et de son développement. L'Histoire, en plus, permet sans doute à l'entreprise de mieux fixer quels sont les termes de sa propre identité. Les sociétés, les nations, les régions, les sociétés humaines, ont besoin de cette histoire pour forger leur identité »*¹⁴.

La famille est la cellule de base de l'activité entrepreneuriale et de sa pérennisation¹⁵. Beaucoup de petites et moyennes entreprises françaises portent le nom de leur dirigeant illustrant ainsi la continuité des deux institutions. Cette identité entre famille et entreprise détermine le caractère familial et l'appartenance de l'entreprise. L'attachement à cette identité pèse sur sa culture mais aussi et surtout sur sa transmission. En effet de nombreux patrons vont préférer une transmission exclusivement familiale, assurant le maintien du patronyme. « *Cette conservation du nom garantit symboliquement la continuité de l'histoire familiale* »¹⁶. L'histoire de l'entreprise se confond avec celle de la famille, par les souvenirs joyeux et les sacrifices qu'elle a réclamé. « *Parce que « son » entreprise est aussi « son » patrimoine, un dirigeant propriétaire rêve souvent de la transmettre dans le cadre d'une filiation, il fonctionne en dynasteur* »¹⁷.

¹³ COMBEAU (Y.), *Rapport du CRESOI*, Université de La Réunion, convention Ets. Isautier CRESOI, septembre 2004, p. 207.

¹⁴ GARDEN (M.), in HAMON (M.) et TORRES (F.) (dir.), *Mémoire d'avenir ; l'histoire dans l'entreprise*, actes du colloque d'histoire appliquée aux entreprises, Blois, 1985, Paris, Economica 1987, p. 16.

¹⁵ MORSEL (H.), « Entreprise », in *Dictionnaire d'histoire économique de 1800 à nos jours ; les grands thèmes, les grandes puissances*, Hatier, Paris, 1987, collection J. Brémond, p. 147.

¹⁶ BAUER (M.), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Interéditions, 1993, coll. L'entreprise, p. 174.

¹⁷ BAUER (M.), *op. cit.*, p. 183.

Depuis leur arrivée, les Isautier n'ont pas tous assumé le même rôle. Certains se sont concentrés sur la propriété et les affaires tandis que d'autres se destinaient à des fonctions politiques. Cette histoire débute en 1833 à l'arrivée de deux frères, Louis (1809-1861) et Charles (1811-1865), qui s'installent à Saint-Joseph pour ne plus jamais repartir. Leur descendance cultive la canne à sucre sur des propriétés s'étendant de Saint-Pierre à la Plaine des Cafres. Alcool, rhum et spiritueux sont produits dans leur distillerie de Saint-Pierre dès la fin du XIX^e siècle.

De notre point de vue, Alfred (1881-1950) et ses fils, surtout Paul-Alfred (appelé aussi « Fred », 1911-1984) et Charles (1917-1990), ont eu un rôle important dans l'affirmation de l'identité familiale, dans la restructuration et la consolidation de l'entreprise, et dans l'histoire économique et politique de l'île. Notre travail a pour objectif de mettre en avant les grands moments de cette industrie au XX^e siècle et de comprendre leurs ambitions, leurs stratégies et leurs actions dans l'entreprise mais aussi leur implication dans l'économie et le développement de la Réunion. En 1918, Paul (1879-1942) et Alfred Isautier rachètent la distillerie familiale de Saint-Pierre, jusqu'à maintenant exploitée par la société « Isautier frères et compagnie »¹⁸. Alfred acquiert des propriétés dans le sud de l'île et se retrouve en 1939 à la tête de l'ensemble Frédeline, Bérive/Plaine des Cafres, et l'Anse/Petite-île. Cette petite entreprise familiale prospère et se diversifie tout au long du XX^e siècle. En 1950, à la mort d'Alfred, Paul-Alfred reprend la direction de l'entreprise, assisté de ses deux frères Charles et Henry (1920-1990). En 1956, occupé par sa fonction de conseiller au poste de l'Union française (1955), Paul-Alfred cède sa place à Charles.

Les territoires d'Outre-mer constituent en général un milieu hostile à l'entrepreneuriat¹⁹, « *une zone de turbulences menaçant sans cesse la pérennité des structures productives* »²⁰. L'entrepreneur doit tenir compte de cette réalité. L'éloignement géographique est la première difficulté avec laquelle ils doivent compter. Les territoires sont exigus et la population peu nombreuse. Les marchés sont étroits et la prise de risque, importante. Plus le niveau de vie est élevé, plus l'importation a tendance à progresser. La monoculture de la canne à sucre, socle de l'industrie réunionnaise, est à l'origine de la fortune

¹⁸ *Idem*, p. 73.

¹⁹ « Outre leur appartenance à la République française, les DOM-TOM ont en commun des caractéristiques historiques, géographiques, économiques et sociales qui constituent de véritables menaces à la création et à la survie durable d'unités productives marchandes ». JULIEN-DOLOMINGO (J.), « Entrepreneurs Outre-mer : l'entrepreneuriat en milieu hostile », in DUPRESSOIR (J.-P.), GRATIANT (I.), *Entrepreneurs Outre-mer*, Groupe de l'Agence française de développement, Paris, La documentation française, 2000, p. 17.

²⁰ JULIEN-DOLOMINGO (J.), *idem*, p. 18.

d'une poignée d'hommes dont « *l'âme de bâtisseur, de défricheur et de pionnier* »²¹ a garanti l'ascension. Pourtant fonder une entreprise et la faire prospérer est un défi à la Réunion. Jusqu'en 1920, de petites entreprises artisanales sont créées (imprimeries, meuneries, féculeries, huileries, tanneries). En 1904, 25 distilleries indépendantes produisent rhum et liqueurs. Cependant, un secteur industriel peine à voir le jour. La demande peut difficilement être satisfaite sur place et même si ces entreprises se spécialisent et se tournent vers l'échange, elles ne peuvent être compétitives sur les marchés mondiaux²².

Cette thèse propose une présentation des grands moments de l'entreprise de sa fondation à 1990. Plusieurs générations vont se succéder à la tête de l'entreprise durant cette période. Jusqu'à la première guerre mondiale, les Isautier dirigent leur petite industrie sucrière, distillent du rhum et possèdent une petite minoterie artisanale. La Première Guerre mondiale relance l'économie sucrière et le rhum est distribué aux soldats sur le front. De retour de la guerre, Alfred décide avec son frère de se concentrer sur la distillerie, impactant de façon décisive sur son évolution. C'est à partir de cette date charnière que nous avons choisi d'analyser les stratégies et leurs conséquences. De plus, les documents conservés par la famille nous permettent de comprendre ces événements. Notre analyse est complétée par les archives conservées dans le bureau de Charles Isautier. Jusqu'à sa mort, il compile des données sur l'économie générale et tout ce qui concerne l'entreprise et la famille. Ces sources, notamment celles trouvées dans l'espace personnel de Charles, nous ont dicté les limites chronologiques de ce travail.

Dans cette structure fondée sur la famille Isautier, il est important de savoir dans quelle mesure la succession des générations fut capable d'assurer le développement des entreprises, de s'adapter au travers des changements de l'environnement, des modifications des techniques ; dans quelle mesure certains membres de la famille ont constitué des réseaux de pouvoir, ont interagi sur le développement économique du sud et sur le développement global de l'île dès la départementalisation.

Ainsi dans une économie dominée par les industriels du sucre, nous allons nous demander quels sont les décisions qui leur ont permis de tenir face à la concurrence. Se laissent-ils porter par le courant dans la gestion quotidienne de leurs affaires ou cherchent-ils à anticiper, et même à établir un plan stratégique ?

²¹ GAGNEUR (D.), *Prosopographie des élites politiques d'une colonie républicaine, La Réunion 1870-1914*, Thèse de doctorat, Université de La Réunion, 2004, p. 9.

²² JULIEN-DOLOMINGO (J.), *op. cit.*, p. 21.

Nous retenons pour cette étude trois fonds documentaires. Les documents propres à l'histoire familiale composent le premier corpus et ont été numérisés par André Isautier. Le second ensemble est conservé à Frédeline, et réunit les archives de l'entreprise. Des documents rassemblés par Charles Isautier et classés dans son bureau du Tampon constituent le dernier ensemble.

Les documents familiaux ont été numérisés et transmis par André Isautier. Ils concernent plus particulièrement son grand-père, Alfred et ses trois fils. Ce corpus de 3200 pages se compose de correspondances, de fiches d'Etat civil et de contrats divers du XIX^e siècle à 1956. 330 pages concernent directement la correspondance familiale entre Madagascar et La Réunion entre 1944 et 1950. Les documents concernant plus spécifiquement la distillerie de Salazamay sont nombreux.

Près de 1150 pages concernent différents actes de succession, d'Etat civil, de vente ou d'achat de propriété datent du XIX^e siècle et de la première moitié du XX^e. La correspondance concernant la Réunion compte 1200 pages. Ces échanges épistolaires se font entre les membres de la famille (tantes, épouses, fils d'Alfred) ou ont pour auteur leurs différentes relations. Environ 220 pages concernent directement les activités d'Alfred Isautier à la chambre d'agriculture entre 1938 et la fin de la Seconde Guerre mondiale. Enfin, un inventaire datant de 1947 détaille en 184 pages le passif et l'actif des Etablissements Isautier jusqu'en 1949. Ces documents sont le témoignage quotidien de la vie d'une famille dans la première moitié du XX^e siècle. C'est un apport important de notre étude. Elle rassemble des détails précieux sur leurs activités professionnelles, associatives et sur leur vie familiale. De façon plus générale, ces documents nous informent sur leur vie familiale à cette époque, sur leurs activités, sur leurs ambitions et aussi sur leurs difficultés. Ils fournissent leur éclairage sur la Seconde Guerre mondiale et ses effets à la Réunion, sur le lancement de certaines de leurs activités. Nous accédons aux confidences qu'Alfred échangeait avec ses relations à la chambre d'agriculture. Certains courriers sont en très mauvais état de conservation et même si les techniques informatiques permettent d'en faciliter la lecture, il y a parfois des passages irrécupérables.

Le rapport du CRESOI constitue un outil essentiel au dépouillement des archives de Frédeline puisqu'il répertorie chaque dossier contenu dans les quelques 56 cartons et deux malles des archives de la distillerie. Il insiste cependant sur leur portée limitée car elles ne s'étendent que sur une période très récente et peu de dossiers concernent la première

partie du XX^e siècle. Ce fonds éclaire une partie relativement récente des années 1960 à 1980 notamment sur le plan social. Des registres de paye ainsi que des documents relatifs à l'évolution de la politique salariale des Etablissements nous permettent d'appréhender cette période.

Le bureau de Charles Isautier comprend une somme importante de documents et d'ouvrages sur laquelle nous avons basé une grande partie de nos recherches. « *On ne voit pas les hommes, les animaux, les maisons qu'on recense, on ne voit pas les institutions qu'on décrit. On est obligé de s'imaginer les hommes, les objets, les actes, les motifs qu'on étudie*²³ ». Il suffit de passer la porte pour effectuer un bon de vingt ans en arrière. Il semble que plus personne ne vient dans cette pièce. La veuve de Charles n'y monte plus depuis des années, elle n'a plus la force de monter cet escalier étroit qui mène à ces pièces pleines de souvenirs. Un vestibule, une bibliothèque et un grenier composent cet ensemble. Tout semble figé là où il a travaillé et réfléchi depuis les années 1960. On l'imagine assis à son bureau, entouré de ses objets insolites, de ses plans, mais on peut aussi le voir plongé dans un livre confortablement installé dans l'un des fauteuils de son salon sous le regard bienveillant de son père, dont une photo trône sur son bureau. Ce lieu apparaît comme un sanctuaire, un mausolée où tout a été conservé en attendant son retour. L'air saturé de poussière est chargé des souvenirs de cet entrepreneur. Le chercheur qui arrive derrière semble sentir l'arrêt du temps dans ces pièces. Tous ces dossiers, dont certains qui n'ont jamais abouti, sont accumulés dans les placards et le grenier. Ces ouvrages de référence cornés et annotés, ou d'autres perdus au sommet des étagères, sont autant d'éléments permettant de comprendre le travail qu'il a accompli. Il est difficile de séparer dans ce lieu la vie de Charles de son travail. Ces murs sont les témoins d'années de réflexion sur l'avenir de l'entreprise. Deux ans de visites à Frédeline et dans la maison de Charles Isautier ont été nécessaires pour sélectionner, répertorier et numériser 7000 documents nécessaires à notre recherche. Malgré la poussière, l'humidité et l'état délabré de certains dossiers, nous pouvons constater que ces archives étaient riches et porteuses de sens.

Notre objectif est de mettre en évidence l'entreprise, non comme un microcosme fermé, mais comme une entité en interaction avec la société. Elle naît des besoins de cette société et évolue en fonction de multiples paramètres, sa direction, ce qu'elle produit,

²³ SEIGNOBOS (C.), *La méthode historique appliquée aux sciences sociales*, Paris, F. Alcan, 1901, p. 118.

son évolution technologique ainsi que les stratégies établies par la société pour se développer, se pérenniser. Sa culture, son identité et son organisation sociale ont autant d'effet sur son évolution que sur la société qui l'environne et qui lui permet d'exister. Pour mieux comprendre et aborder notre sujet, nous avons fait appel à des études politiques, économiques et même familiales. L'historien est bien loin de la pure étude de gestion. Elle ne l'intéresse que dans le sens où elle joue un rôle dans la société, par son influence sur l'économie bien sûr, mais aussi par son rôle social, voire même politique.

« Entreprendre, c'est agir sur le présent, le transformer, le projeter dans le futur selon la logique propre à chaque firme ou société ; au contraire, faire de l'histoire, c'est dresser le tableau d'un processus fini, en interroger le récit »²⁴.

Il arrive bien qu'une entreprise confie son histoire à des consultants tournés vers le marketing. Cette histoire à la carte satisfait aujourd'hui les dirigeants qui sont moins enclins à rendre accessibles leurs archives à des historiens. L'historien est bien loin de ces préoccupations et son approche n'a pas les mêmes objectifs que ceux du PDG ou du chargé de communication. Le temps de la recherche est bien plus long que celui de l'entreprise. Fossé entre la modernité, « l'avenir » représenté par l'entreprise, et le passé de la société qui peut être ressenti comme péjoratif. Quelle que soit l'entreprise concernée elle a l'obligation d'être meilleure que dans le passé. Elle ne commet pas d'erreurs, elle est compétitive et puissante ou elle n'est pas. C'est pourquoi, elle préfère cultiver ses secrets.

L'historien qui pénètre ce nouvel univers peut devenir un élément de stratégie, utilisé par certains pour désamorcer des crises par l'analyse critique et objective d'un scientifique étranger à cet environnement, par d'autres qui réutiliseront ses analyses dans des campagnes de marketing. L'historien n'est pas un étranger, il intervient dans un milieu qui a favorisé sa venue. De même l'entreprise décrite par ce chercheur ne sera plus la même. *« C'est pourquoi elle [cette histoire de l'entreprise] ne peut s'appuyer que sur des archives authentiques et les plus complètes possibles [...] face à une tradition orale le plus souvent déformante et simplificatrice²⁵ »*. De même l'entrepreneur n'a pas la vision d'un historien. Il se projette en permanence dans l'avenir avec une nouvelle marque d'authenticité de ses produits à exploiter.

²⁴ TORRES (F.), « retour vers l'avenir : l'histoire dans l'entreprise », in HAMON (M.) et TORRES (F.) (dir.), *op. cit.*, p. 22.

²⁵ François Caron insiste sur la nécessité de se méfier de l'histoire d'entreprise marketing, celle toute faite et vite faite. CARON (F.), Préface, in HAMON (M.) et TORRES (F.) (dir.), *op. cit.*, préface, p. 7.

Dans l’Outre-mer, les chercheurs se sont essentiellement intéressés à l’influence des milieux d’affaires français au XX^e siècle. Les études ont porté sur les investisseurs, le chemin de fer ou, par exemple, l’électrification de l’Outre-mer²⁶. Dans l’ensemble des recherches menées sur ces territoires, les plus abondantes sont celles qui ont été réalisées sur des entreprises ou des établissements installés en outre mer²⁷. Aux Antilles, par exemple, nous pouvons citer les travaux de Raymond Gama sur l’industrie sucrière en Guadeloupe²⁸. A La Réunion, quelques pionniers dans le domaine proposent des monographies retraçant l’histoire du Groupe Bourbon²⁹ ou de Quartier Français³⁰. La grande industrie sucrière domine le champ d’études aux dépens des entreprises locales et pourtant très actives. L’archéologie industrielle constitue un des principaux champs étudié à ce jour. Le syndicalisme réunionnais a été le sujet d’une thèse d’Etat³¹. Certains ouvrages destinés au grand public sont des recueils de documents iconographiques et de témoignages intéressants sur l’industrie réunionnaise³². Sur notre sujet plus particulièrement, le mémoire de Serge Bouchet apporte énormément de réponses sur leurs motivations et aussi sur leur implantation à l’île de la Réunion et nous donne un éclairage et une base pour nos recherches. Ces deux derniers ouvrages, de densité très différente, cherchent à définir l’implication des industriels et des patrons dans le développement économique et la dynamique de croissance de La Réunion. Plus proche de la monographie, ces études répondent à la nécessité d’aborder l’histoire économique par la recherche sur les activités des acteurs économiques. Pour notre étude il s’agit d’approfondir nos recherches sur les stratégies concrètes adoptées par les acteurs économiques.

L’étude du capitalisme familial suppose, notamment dans notre cas, de distinguer des facteurs qui interviennent dans les décisions de ces décideurs. Le travail de monographie implique de se pencher sur cette famille, leur lieu de vie, leurs réseaux d’affaires

²⁶ BARJOT (D.) (dir.), « L’électrification Outre-mer de la fin du XIX^e siècle aux premières décolonisations », numéro spécial *Outre-mers*, n° 334 335, revue d’histoire, 1^{er} semestre 2002, (publié par la SFHOM et la Fondation Electricité de France, 2002) 660 p.

²⁷ DURAND REVILLE (L.), *Les investissements privés au service du Tiers-Monde*, Paris, France-Empire, 1970, 368 p. GERVAIS (R.), « La politique cotonnière de la France dans le Mosi colonial (Haute-Volta) (1919-1940) », *Revue française d’histoire d’Outre-mer*, 1^{er} trimestre 1994, n°302, pp. 27-54.

²⁸ GAMA, (R.), *Evolution d’un grand domaine sucrier à la Guadeloupe: rapports sociaux dans le Nord Grande-Terre, aire de la société anonyme des usines de Beauport (1908-1981)*, Thèse de doctorat nouveau régime, Lille, ANRT, 1997, 774 p.

²⁹ MAESTRI (E.), *Groupe Bourbon, 1948-1998*, Saint-André, Graphica, 1998, 63 p.

³⁰ TORRES (F.), *Quartier Français : une histoire réunionnaise de 1923 à aujourd’hui*, Saint-André, Océans, 2003, 210 p.

³¹ EVE (P.) *Le syndicalisme à La Réunion de 1900 à 1968*, thèse pour le doctorat d’Etat, Université d’Aix-Marseille, tomes 1 et 2, 1989, 1547 p.

³² VAXELAIRE (D.), *La Réunion, terre d’industrie*, Saint-Denis, ADIR, 2006, 125 p.

mais aussi d'amitié. Confrontée à l'histoire de l'île, de son évolution économique, du contexte français, et de toutes les influences extérieures nous obligent à changer d'échelle. De la micro-économie, nous passons à la macroéconomie pour dessiner les contours, plus large, d'une entreprise et de ses dirigeants dans son contexte général. De cet ensemble, nous espérons voir ressortir « *la constitution du capitalisme familial, le maintien du contrôle familial, les facteurs de son développement ; la fin du capitalisme familial* »³³. Une histoire de l'économie réunionnaise à travers une des entreprises qui a subsisté 150 ans.

Il convient d'abord de comprendre les raisons de l'installation de Charles et Louis dans le sud de l'île et l'établissement d'une famille dont les origines la rapprochaient plus d'une vie citadine proche de la capitale. D'un père notable, Louis et Charles se lancent dans l'agriculture, le négoce, pour se lancer dix ans plus tard dans l'industrie du sucre. La parentèle est dans un premier temps au cœur de notre réflexion. Quel a été l'apport des générations successives au patrimoine familial ? Comment l'entreprise a-t-elle été conservée dans la famille ? Par ailleurs, L'entreprise revendique aujourd'hui son origine « Charles Isautier, 1845 » sur les étiquettes de ses bouteilles de rhum. L'identité proclamée semble venir de Charles, premier Isautier arrivé en 1834. Est-il le fondateur de l'entreprise que nous connaissons aujourd'hui ?

Pendant toute la première moitié du vingtième siècle, Alfred cherche à développer sa propriété et donne une nouvelle impulsion à son entreprise. Il s'adapte aux difficultés, comme par exemple celle qui survient avec le contingentement des rhums imposé en 1922. Lui et sa famille subissent les restrictions imposées par la Seconde Guerre mondiale.

Avec le temps, les stratégies évoluent en fonction des objectifs poursuivis. Les trois fils ont pris le relais d'Alfred. Alors que l'appareil industriel est modernisé, La succession cherche à développer et à accroître l'indépendance économique de l'entreprise. Dans le deuxième temps de cette étude, nous verrons que l'amélioration de la qualité de leur production, la diversification et l'implication dans la politique et l'économie de l'île leur ont permis d'atteindre leurs objectifs et même au delà.

³³ BARJOT (D.), « Conclusions », *le capitalisme familial : logiques et trajectoires*, p. 209.

Dans un troisième temps nous avons cherché à comprendre les événements qui ont conduit à une concentration des activités sur le rhum. En 1974 déjà, les Etablissements Isautier adoptent une structure de groupe, dont les structures sont indépendantes (distillerie R provenderie R Sorec). Cet ensemble traverse une crise financière, sociale puis structurelle dont les conséquences menacent un temps la survie du groupe. Les crises révèlent des dysfonctionnements, en quoi les stratégies appliquées ont permis de pérenniser le groupe ? Les choix ont-ils permis de laisser toujours la même place à leur cœur de métier ? Quelles sont les activités qui ont occupé une part importante de leur temps et de leurs investissements ?

PREMIERE PARTIE. Pérenniser et développer ; 1918-1950 : de l'entreprise « Isautier frères et Cie » aux « Etablissements Alfred Isautier »

INTRODUCTION

« We see that Prometheus and Odysseus have been replaced by that folk hero of the industrial world, the entrepreneur. He has become the last lone ranger, a bold individualist fighting the odds of the environment. He is that individual who after enduring and overcoming many hardships, trials and business adventures finally seems to have “made it” ».

KETS DE VRIES,

« The entrepreneurial personality, a person at the cross »³⁴, 1964.

De 1918 à 1950, deux objectifs synthétisent l'ensemble des stratégies déployées par Alfred Isautier dans ses affaires : pérenniser et développer.

En premier, la continuité dicte un certain nombre d'actions concernant la propriété et les activités lancées par la famille. Les Isautier sont implantés 1833 dans le sud de l'île. Charles et Louis, deux frères vivant à Nogent, décident de partir aux antipodes et s'installent dans le sud de la Réunion. D'abord colons, ils se lancent dans l'industrie sucrière. Les générations suivantes gèrent les propriétés et développent la distillation et une minoterie. Alfred appartient à la cinquième génération d'Isautier établie dans l'île. La prospérité des affaires, les alliances et les prises de fonctions administratives leur ont permis de se hisser au niveau de l'élite locale. Ils ont au début du siècle une entreprise familiale prospère dans laquelle Alfred fait ses premières armes. La fabrication de rhum et de liqueurs devient alors son cœur de métier.

Alfred rachète à sa tante la distillerie en 1918. Les quelques industries de l'île sont essentiellement liées au sucre et l'artisanat caractérise le mieux les diverses productions (feronnerie, encre, encaustique, ...). Avant cette année pourtant, seule l'agriculture semble l'intéresser. Dans sa correspondance de guerre, adressée à son épouse, il rêve d'être sur sa

³⁴ KETS DE VRIES (M.), « The entrepreneurial personality : a person at the cross », *Journal of management studies*, n°14, 1964, pp. 34-57.

propriété et d'y cultiver ce dont lui et sa famille nécessitent pour vivre. Il choisit pourtant une autre voie à son retour de la guerre et fait de la distillation du rhum une industrie sans oublier pour autant la propriété. A la fois propriétaire terrien, industriel, syndicaliste puis conseiller général de 1929 à 1939, Alfred Isautier devient une figure de l'élite coloniale pendant l'Entre-deux-guerres. Paul, son frère, l'accompagne dans sa démarche mais s'en détourne pour poursuivre sa carrière politique. L'histoire de cet ensemble est marquée par des bouleversements, de longues périodes de gestion mais aussi par des transmissions et des ruptures. Détenir les codes de cette culture familiale transmis de génération en génération est indispensable pour comprendre son évolution. Les succès et aussi les échecs nous renseignent tout autant sur les voies que les deux frères ont empruntées pour pérenniser et développer leurs affaires. Toutes ces étapes sont importantes puisqu'elles fondent la société que nous connaissons.

Développer est le second enjeu de cette première moitié du vingtième siècle. De longue tradition, le rhum Isautier était fabriqué sur la propriété avec un modeste alambic. Au début du XX^e siècle, la distillerie se situe sur le front de mer de Saint-Pierre. L'évolution se poursuit et la production est diversifiée. La Première Guerre mondiale fait du rhum un produit de consommation courante en France. Les affaires commerciales prennent une part plus importante malgré le contingentement imposé en 1922 limitant les exportations de rhum en métropole. Alfred se concentre sur la gestion de la distillerie du littoral de Saint Pierre.

Mais d'autres ambitions le poussent à développer les aspects commerciaux et le mènent aussi bien à Madagascar qu'à Paris. Alfred doit lutter contre la concurrence des industriels locaux, dont les capacités de production et la taille des propriétés dépassent de loin ses acquis. Il ne doit d'ailleurs pas seulement faire face à la concurrence mais aussi aux aléas de la nature, les sécheresses, les cyclones, et à un évènement qui va imposer un brusque coup d'arrêt à son ascension : la Seconde Guerre mondiale. L'audace dans un contexte mal évalué peut provoquer une crise. L'action stratégique doit permettre d'éviter des choix malheureux en évaluant les contraintes et en hiérarchisant les objectifs. Pour cela Alfred devient acteur et tente d'éviter que son entreprise subisse les impératifs extérieurs. Dans ce difficile contexte, la distillerie des « Etablissements Alfred Isautier » se fera une place parmi les autres rhumeries locales et l'ambition du distillateur dépassera les limites insulaires. Les affaires ne seront plus concentrées dans l'île et Alfred tentera l'aventure à Madagascar.

Le patron d'une entreprise familiale, successeur d'une lignée d'entrepreneurs, doit pérenniser et développer cette dernière pour assurer la transmission. Alfred souhaite que

ses trois fils lui succèdent et que l'entreprise les fasse vivre ainsi que leurs familles. La transmission des propriétés et des savoir-faire a été assurée jusqu'au début du XX^e siècle. Alfred édifie deux entreprises dont le capital global est estimé à 33 millions de francs en 1950, suffisamment bien implantées et rentables pour assurer un revenu à ses enfants. Comment prend-on la suite, y a-t-il rupture, continuité stratégique liée à la transmission des valeurs et à l'apprentissage pratique dès l'enfance ?

CHAPITRE 1

Une famille bourgeoise dans les colonies

I. De Nogent à Saint-Pierre de La Réunion

A la fin du XVIII^e siècle, à Nogent sur Seine, on retrouve la trace de la famille Isautier³⁵, qui en fait est originaire de Saint-Dalmas-Le-Selvage près de Nice. C'est dans les années 1830, que les fils de Jacques Isautier (1766-1832) s'installent à l'île de La Réunion. Originaires de la métropole, les premiers Isautier s'expatrient sur un territoire colonial où l'économie, la vie et les relations sociales sont très différentes de celles qu'ils ont connues jusqu'à présent. Ils n'arrivent pas tout à fait en terre inconnue. Ils ont probablement déjà entendu parler de l'île par leur oncle, installé depuis plusieurs années. Poussés par un esprit de conquête, ils s'établissent dans l'île. Les générations se succèdent, la dynastie s'implante dans le paysage du sud réunionnais.

I.1. Une famille établie au XIX^e siècle

Louis Isautier (1809-1861) arrive à La Réunion en 1833, la France est alors sous le régime de la Monarchie de Juillet³⁶. Il s'installe dans le sud, à Saint-Pierre où son frère, Charles, le rejoint peu de temps après. Les raisons qui ont pu les pousser à quitter le continent sont multiples. L'instabilité politique a pu favoriser leur départ. De 1830 à 1832, la Monarchie de Juillet apparaît comme un régime fragilisé par des révoltes, des oppositions et une crise sociale³⁷. De terribles épidémies déciment la population et la famille est endeuillée par la mort de Jacques en 1832, probablement touché par le choléra³⁸. Ce sont probablement ces sombres perspectives qui les poussent à quitter cet environnement et à s'exiler en terre inconnue, dans l'hémisphère sud. Un oncle, Laurent-Philippe Robin (1760-1832), riche propriétaire installé à Saint-Pierre, leur donne l'idée de venir s'installer dans cette lointaine

³⁵ Le premier Isautier répertorié dans la généalogie familiale est Jean Antoine Isautier, aussi dénommé Issautier. Il est originaire de Saint-Delmas de Selvage, ville des Alpes de Haute Provence. Il est né à Paris et se marie en 1765 à Anne Bernard. De cette union, naît un fils en 1766 : Jacques Isautier. Il s'établit à Nogent. Propriétaire et adjoint à la mairie, il appartient à une bourgeoisie citadine. Il se marie en 1808 à Anne Louise Robin, fille de Louis-Antoine Robin et de Suzanne Bontemps. La famille Robin est elle-même apparentée à la famille Sanglier. Les descendants de la famille Sanglier, établis à La Réunion et à Madagascar, contractent des alliances matrimoniales avec les Isautier. Leur prédécesseur, Joseph de Sanglier, est noble ; Il est chevalier. BOUCHET (S.), *op. cit.*, pp. 19-26.

³⁶ Louis-Philippe I^{er} est alors « Roi des Français ».

³⁷ ADOUMIE (V.), *Histoire de la France : De la monarchie à la république 1815-1879*, Paris, Hachette, 2004, coll. Carré Histoire, pp. 38-44. Nous avons peu d'informations sur Jacques, mais peut-être sa fonction a-t-elle été remise en question pendant ce changement de régime. Les sources disponibles à la mairie de Nogent pourraient permettre d'éclaircir sa situation professionnelle et peut-être comprendre les raisons qui ont pu pousser ses fils à s'installer dans l'île.

³⁸ En mai 1832, le ministre Casimir Perier meurt du choléra. L'épidémie fait 20 000 morts à Paris et 100 000 dans toute la France. BARJOT (D.), CHALINE (J-P.) et ANCREVE (A.), *La France au XIX^e siècle 1814-1914*, Paris, Presses Universitaires de France, 2008, p. 231.

colonie de l'océan Indien³⁹. Ils obtiennent des exploitations dans le sud de l'île et sont signalés dans les recensements comme exploitants agricoles et industriels. Ils sont ambitieux et multiplient rapidement leurs activités. Ils s'établissent à Saint-Joseph, et y cultivent la canne. Louis spéculé et se lance dans de nombreuses affaires (négoce, scierie, guildive⁴⁰), tandis que Charles investit dans la terre et rachète la distillerie de Chateaufort en 1842. Après la mort de Louis, sans enfant survivant, Charles puis ses descendants restent seuls héritiers.

Ils conservent les terres et vivent aisément de leur exploitation. Les liens qu'ils concrétisent par des mariages avec les filles Orré confirment leur statut de propriétaire terrien. Louis Isautier (1809-1862), frère aîné de Charles, épouse Appolonie Orré, fille de Jean René Orré, riche propriétaire terrien du sud et apparenté aux Isautier. Ce mariage marque l'alliance avec une des familles les plus puissantes du Sud. Les Orré sont avec les Le Coat de Kerveguen, Joseph Cadet, la famille du comte Choppy, la veuve Seuriot, le clan Charles Motais, la famille Louis Eugène Reilhac et celle de Jean-Baptiste Hibon les grands propriétaires du sud qui ont influencé la vie locale. La famille Orré installée à Saint-Pierre, a aussi une immense propriété du côté de Montvert et un domaine à la Ravine des Cabris. Louis, propriétaire d'une scierie, produit du matériel de construction. Négociant, commerçant, propriétaire... Il est ambitieux, aventurier et animé d'un esprit de conquête. C'est cet esprit qu'ont en commun des Français venus dans l'île pour s'établir et faire fortune et ce, depuis la fin du XVIII^e siècle.

³⁹ BOUCHET (S.), *op. cit.*, pp. 19-34. Il présente dans ce mémoire la destinée des premiers arrivants et les temps forts de leur installation dans l'île.

⁴⁰ Nom donné dans les îles de l'Amérique à l'eau de vie réalisée à partir des gros sirops de sucre et de l'écume des chaudières. A La Réunion, la guildive correspond au droit de fabrication du rhum. BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 36.

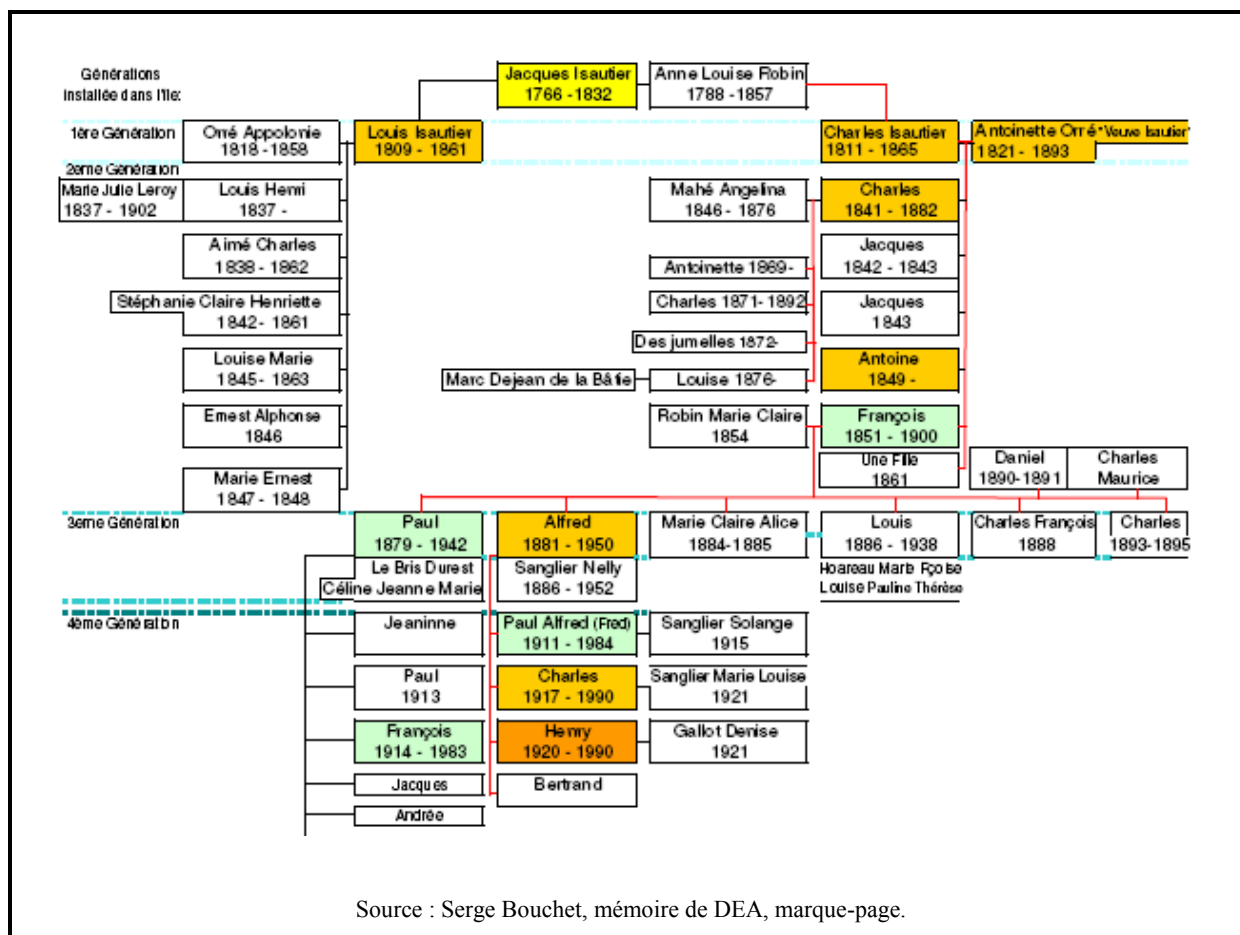


Figure 2. Arbre généalogique de la famille Isautier.

Charles (1811-1865) fait aussi un brillant mariage avec Antoinette Orré. Il est propriétaire à Saint-Joseph et cultivateur. Plus pondéré que son frère, il espère prospérer grâce au sucre et à l'industrie. Il rachète notamment en 1842 la sucrerie de Chateaufieux. Les premiers Isautier ne sont donc pas seulement des exploitants agricoles puisque leurs ambitions se tournent rapidement vers l'industrie. Leur association est mise en évidence par Serge Bouchet : « *l'aventurier, personnalité locale et visionnaire intraitable qui aime paraître ouvre la voie à l'entrepreneur gestionnaire avisé, qui investit à risque et accompagne le développement économique de l'île* »⁴¹. Les premiers Isautier donnent le ton.

« *A priori, cette petite île isolée de l'océan Indien se présente comme un eldorado pour qui souhaite s'affranchir d'une fonction sociale prédéterminée ou d'un dépérissement de son statut (pour un cadet de famille noble), pour qui le goût de*

⁴¹ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 34.

l'aventure, l'appétit de richesses, forment ce faisceau de raisons pour l'expatriation. Certes une mobilité est possible en France mais elle est longue et coûteuse »⁴².

La production de biens, la possession de terres et d'esclaves pour en garantir l'exploitation sont des critères permettant d'appartenir à cette élite tropicale. La propriété est l'un des moyens de garantir la fortune dans le milieu bourgeois du XVIII^e siècle. Les colons réunionnais se lancent dans la culture la plus rentable : la canne à sucre.

I.2. Une succession d'entrepreneurs

Les deux frères meurent en 1861 et 1865. Après la mort de Louis, sans enfant survivant, Charles puis ses descendants restent seuls héritiers. Antoinette (1821-1893) reprend les affaires et les dirige seule à la mort de son mari⁴³. Associée à ses trois fils et à son gendre, elle lance la diversification à la fois dans le commerce de rhum, dans la minoterie et la boulangerie⁴⁴. Lorsqu'elle transmet en 1878 la moitié de ses biens en donation à ses enfants, la fortune des Isautier est faite. Elle confie la gestion de la distillerie de Saint-Pierre à Charles fils (1841-1882) en 1865⁴⁵. Son parcours est singulier et peu de femmes réunionnaises connaissent une telle destinée, assurant à la fois la transmission des biens et la gestion du capital familial⁴⁶. La seconde génération est aussi aux affaires et parmi eux, Charles fils, Antoine et François (1851-1900) donnent une impulsion nouvelle en faisant de la distillation du jus de cannes fermenté, une activité à part entière.

Tous ne se destinent pas à reprendre la gestion de la propriété ou des affaires familiales. La rupture arrive avec François Isautier, dernier fils de Charles et Antoinette. Diplômé de la faculté de médecine de Paris en 1877, il s'investit dans la politique de santé publique ; après un premier échec en 1881, il est élu maire de Saint-Pierre (1888-1900) et

⁴² GAGNEUR (D.), *op. cit.*, p. 28.

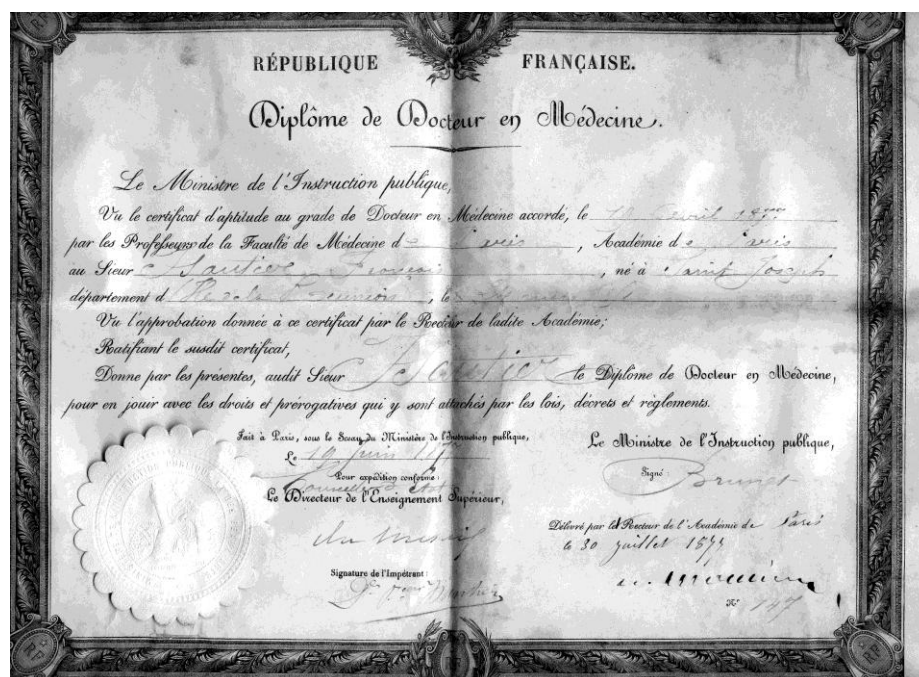
⁴³ Sa veuve possède la majorité des parts du capital de la distillerie Isautier. *Idem*, p. 54.

⁴⁴ GAGNEUR (D.), *idem*, p. 55. En 1875, elle crée une minoterie en association avec Paul Hoareau-Desruisseaux. Elle est une des rares femmes à diriger des affaires et à tenir le premier rôle dans la gestion des affaires familiales à La Réunion à cette période.

⁴⁵ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 38.

⁴⁶ « *Le tiers des mères des élites politiques à La Réunion a exercé une activité professionnelle. L'administration des propriétés foncières occupe la grande majorité.* ». GAGNEUR (D.), *ibid.*

siège également un temps au Conseil général et à la Commission coloniale⁴⁷. Il est également président de la Chambre d'agriculture de Saint-Pierre⁴⁸.



Source : Archives privées famille Isautier.

Figure 3. Diplôme de docteur en médecine de François Isautier.

L'exercice du pouvoir politique va aussi séduire la génération suivante. Paul (1879-1942), fils de François, fait des études de médecine à Paris puis se lance dans la politique dans le groupe radical-socialiste. Il est adjoint au maire de Saint-Pierre, Jean-Pierre Fréjaville, entre 1912 et 1918⁴⁹. A la mort de ce dernier, Paul reprend la gestion municipale jusqu'en 1919. Il a le souci d'instruire la population, de construire des écoles et applique une politique sociale et culturelle⁵⁰. Lors des élections municipales de 1919, les trois prétendants à la succession, Albert Fréjaville, fils du maire, Victor Le Vigoureux et Paul Isautier trouvent un accord⁵¹. Paul est élu maire à l'unanimité lors du conseil municipal du 18 décembre 1919

⁴⁷ BOUCHET (S.), *idem*, p. 38.

⁴⁸ L'implication de la famille dans la politique remonte aux générations précédentes. Jacques Isautier était en 1810 adjoint à la mairie de Nogent sur Marne. *Idem*, p. 40.

⁴⁹ *Idem*, p. 46.

⁵⁰ *Idem*, p. 49.

⁵¹ Cet accord est décrit comme « le triumvirat saint-pierrois » des élections de 1919. MEURE (C.), *Les élections à La Réunion de 1919 à 1929 ; mœurs électorales d'une société coloniale*, mémoire de maîtrise, Université de La Réunion, 1994, p. 11.

mais renonce à ses fonctions pour raison de santé. C'est Victor Le Vigoureux qui devient le maire de Saint-Pierre avec Paul comme premier adjoint⁵².

Cette carrière politique l'amène à s'opposer au clan des Kerveguen. Paul est accompagné dans sa démarche par son jeune frère Alfred (1881-1950)⁵³. Les Isautier défendent la population opposée aux grands propriétaires et industriels⁵⁴. Paul insiste sur la mise en place de mesures sociales et s'oppose résolument aux conservateurs. Les Isautier font partie de ces « nouveaux venus » dans l'élite réunionnaise et qui s'opposent aux plus anciens, grands propriétaires depuis des décennies. C'est une confrontation récurrente dans la famille entre les grands propriétaires et les petits exploitants. C'est aussi deux visions qui s'opposent, l'une basée sur une rentabilité des terres et une pérennisation du pouvoir en place et l'autre, anticipatrice, qui tient à prendre une place dans la société coloniale. Cette opposition disparaît dans les générations suivantes laissant plutôt place à des alliances au XX^e siècle, avec les Boyer de la Giroday ; les Motais, etc.⁵⁵.

Après la guerre, Alfred délaisse la politique et investit dans l'usine des Casernes à Saint-Pierre et avec Paul, rachète la distillerie appartenant jusqu'alors à la société « Isautier Frères et compagnie ». Paul⁵⁶ poursuit sa carrière de médecin et revend ses parts à Alfred lui permettant d'être le seul dirigeant de la distillerie⁵⁷. Pour que nous puissions réellement parler d'une entreprise, dans le sens de structure et non pas seulement au sens économique, il faut attendre la structuration juridique de la fin du XIX^e siècle.

⁵² BOUCHET (S.), *op. cit.*, pp. 42-44.

⁵³ « Alfred, dans le même temps, est décrit comme menant les bandes révoltées, aux côtés de Bousenot (secrétaire du Comité exécutif du parti radical et radical –socialiste de France) dans les rues de la ville, contrôlant ainsi l'accès à la mairie. [...] Cette participation active d'Alfred Isautier aux côtés de Bousenot est intéressante pour montrer l'ambiguïté de la vie politique à La Réunion. » Par ailleurs, Alfred est également proche de Raymond Vergès. En revanche à La Réunion, les radicaux ne sont pas anticléricaux. C'est d'ailleurs une différence importante avec le mouvement métropolitain. Pour BOUCHET (S.), cette propension du camp socialiste à l'anticléricisme explique qu'Alfred s'éloigne de ce mouvement pour se rapprocher des courants traditionalistes et des conservateurs chrétiens. *Idem*, pp. 52-54.

⁵⁴ « On retrouve là une constante familiale : Charles et Louis qui tentent de faire leur place entre les grands propriétaires, François Isautier en butte contre ceux-ci (...) ». *Ibid.* Leur démarche est soutenue par la population et leur donne une légitimité dans cette lutte contre les plus riches.

⁵⁵ *Idem*, p. 55.

⁵⁶ Ses descendants créent l'entreprise ISAUFER, spécialisée dans les matériaux de construction.

⁵⁷ En ce qui concerne les capitaux nécessaires pour financer le rachat de la distillerie, Patrick Isautier affirme qu'Alfred est revenu de la guerre avec un ami qui a investi dans la distillerie. Aucun document ne nous a permis d'étayer cette théorie.

II. Un esprit d'entreprise

Cet esprit d'entreprise se concrétise en un siècle et demi en une véritable société. Les « affaires » sont progressivement organisées par ces entrepreneurs. La canne à sucre, l'extraction du sucre et la fabrication du rhum sont leurs corps de métiers comme pour d'autres exploitants et industriels réunionnais. Pourtant, leurs stratégies les amènent à se spécialiser dans la distillation, à perfectionner les recettes, et à créer leur société en ce début du XX^e siècle.

II. 1. Origines de la distillerie

Le fangourin, jus de canne fermenté, est consommé dans la colonie dès le XVII^e siècle. Dans les recensements d'alambics divers, la distillation du jus de canne porte alors les noms de guildive, tafía ou arack⁵⁸. A La Réunion, la première distillerie daterait de 1816. En 1833, la production atteint 355 000 litres puis se maintient autour de 500 000 litres jusqu'en 1952 où elle dépasse 1 million de litres⁵⁹. L'existence d'un alambic sur la propriété de Louis Isautier dans le recensement de 1840 n'indique pas qu'ils distillaient et commercialisaient déjà du rhum à cette époque. Mais pour Serge Bouchet, elle indique qu'ils fabriquaient sur leur propriété une eau de vie de cannes, probablement une fabrique clandestine de guildive. Cette fabrication est mentionnée dans la correspondance familiale de 1857. D'autres documents attestant de l'existence officielle de la distillerie avant cette année, en dehors des recensements, n'ont pas été trouvés. Ces exploitants agricoles n'en essayent pas moins la distillation du jus de canne. La production de ces alcools est fréquente sur les propriétés et les Isautier n'échappent pas à la règle.

Les activités sont essentiellement tournées vers l'exploitation des terres agricoles et de la vente de la production de sucre aux industriels du sud de l'île. Les Isautier, signalés comme industriels dans les recensements du XIX^e siècle ont des installations probablement dédiées au broyage des cannes. L'alambic puis la distillerie s'y ajoutent ainsi que la minoterie d'Antoinette Isautier. Jusqu'au début du XX^e siècle, il est difficile de quantifier leur production de rhum. Au moment de la reprise des affaires par Alfred et Paul, l'affaire est digne d'intérêt.

⁵⁸ ATHENAS (F-L.), HOARAU (M.), *Le rhum à l'île de La Réunion. Tradition d'hier, légende de demain*, livret d'accompagnement, Saint-Denis, Syndicat des producteurs de rhum de l'île de La Réunion, 2001, p. 21.

⁵⁹ KERVEGANT (D.), *Rhums et eaux-de-vie de canne*, Vannes, les Editions du Golfe, 1946, p. 482.

II. 2. Organisation et structuration des affaires

Exploiter, faire fructifier leur domaine agricole confère un rôle de « manager » à ces patrons. En effet dans la gestion d'un tel domaine, la partie commerciale, l'appréhension de la concurrence ne concerne pas les mêmes environnements. La vente du sucre est, par exemple, réalisée auprès des industriels les plus proches ; les fruits et légumes sont vendus, quant à eux, sur les marchés de ville. La concurrence se résume à celle du producteur voisin. Lorsqu'Antoinette lance des activités supplémentaires, comme la minoterie et la boulangerie, la gestion des activités commerciales justifie la mise en place d'une entité autonome. Elle constitue la première étape de cette construction entrepreneuriale⁶⁰. L'entreprise « Veuve Isautier et fils et Compagnie » se distingue alors par un but clairement identifié, des moyens mis en œuvre et enfin la recherche d'un profit. Par ailleurs, le statut juridique est un autre critère permettant de définir l'existence d'une entreprise. Ce statut exprime le plus souvent ses objectifs et son mode de fonctionnement. Il fixe ses caractéristiques et nous permet de mieux comprendre le rôle de ses dirigeants. En 1893, nous avons ainsi une première dénomination du groupe d'activités tenues par Antoinette. Cette appellation évolue pour devenir en 1906 une société en nom collectif (SNC).

Tableau 1. Evolution de la forme juridique de l'entreprise⁶¹

Année	Nom de la société	Forme sociétale	Nom des associés	Génération
1893	Veuve Isautier et fils et Cie		Louise Isautier	1
1898	Isautier frères et Cie	Propriété familiale	Antoine, François, Antoinette, Louise et Marc Dejean de la Bâtie	2
1906	Isautier frères et Cie	Société en nom collectif	Antoine, Antoinette, Louise et Marc Dejean de la Bâtie Paul, Alfred et Louis	2 3

La société en nom collectif est une forme juridique française de société. Elle ne place pas l'entreprise comme une entité entièrement autonome dans la mesure où le patrimoine du propriétaire est aussi celui de l'entreprise. Cette société de personne s'adapte parfaitement à l'entreprise « Isautier frères et Cie » dans la mesure où elle permet facilement la transmission de parts à des associés. Chaque associé détient une part de la société mais

⁶⁰ Pour Daniel Dufourt, l'entreprise « est une unité de production qui acquiert sur les marchés des facteurs de production qu'elle combine en vue de produire un bien ou d'offrir un service, destinés à satisfaire une demande solvable exprimée sur un marché ». TEULON (F.) (dir.), *Dictionnaire d'histoire, économie, finance, géographie*, Paris, PUF, 4^e édition, 2004, p.260.

⁶¹ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 73.

chacun est aussi responsable des dettes. Par ailleurs, le statut de l'associé est assimilé à celui de commerçant et il est imposé sur son revenu.

Au XIX^e siècle, la plupart des sociétés sont familiales. Quelques unes, dans la sidérurgie, les mines, les chemins de fer ou encore les assurances, revêtent une forme dépersonnalisée⁶². Les statuts juridiques leur confèrent une personne morale. Elles sont des entités entièrement autonomes et leur capital est détaché de celui de leur propriétaire. L'entreprise familiale en SNC a l'avantage de rassurer les créanciers qui sont protégés par cette forme sociétale. L'association d'autres ateliers de fabrication est possible sur la propriété, tout comme le rajout d'un sociétaire membre de la famille. Cette structure relativement souple permet des combinaisons et de supprimer un certain nombre d'activités si celles-ci venaient à devenir moins rentables. Le système familial est le premier moyen de financer les activités et de réunir les capitaux nécessaires à son fonctionnement. En assurant un flux constant de capitaux, il n'est plus nécessaire de compter sur les seuls profits des activités. Ce travail avec « filet de protection » permet d'établir sereinement une politique à long terme, elle est donc l'instrument idéal à l'époque pour faire du commerce. Modèle par excellence de l'entreprise familiale, un contrat fixe les tâches et la responsabilité de chaque associé. En cas de retrait ou de décès de l'un d'entre eux, la société est automatiquement dissoute, facilitant ainsi les formalités et la gestion⁶³. Six associés de la famille créent la SNC en 1906⁶⁴. La période est favorable aux ventes de rhum puisque deux graves crises touchent la viticulture française, l'oïdium, en 1852-1857⁶⁵, et le phylloxera de 1876 à 1892. Le rhum est exporté en France dont la demande va fortement progresser au moment de la Première Guerre mondiale. Cependant, l'île consacre la majeure partie de ses cannes à la fabrication du sucre. En 1922, les quotas attribués sont calculés en fonction des 15 dernières années de production. Sur les 200 000 hectolitres attribués par an, La Réunion ne bénéficie que d'un contingent de 30 598 hl⁶⁶.

⁶² « Le destin des entreprises était lié à celui des familles des entrepreneurs, parce que la forme familiale permettait de résoudre la plupart des problèmes de gestion des entreprises : s'insérer dans la concurrence, coordonner les tâches et les établissements, recruter des compétences nouvelles, maintenir le secret des affaires, trouver des capitaux. En matière de financement, la forme familiale remplissait une fonction majeure dans la mesure où le crédit reposait sur la confiance entre les personnes ». VERLEY (P.), *Entreprises et entrepreneurs du XVIII^e siècle au début du XX^e siècle*, Paris, Hachette, 1994, p. 72.

⁶³ *Idem*, p. 97.

⁶⁴ Les associés sont de deux générations successives. Paul et Alfred Isautier sont dans les affaires familiales et associés avec leurs oncles et tantes depuis 1906.

⁶⁵ Pendant la guerre de Crimée, (1854-1855) du rhum est alors distribué aux soldats français. HOARAU (M.), *op. cit.*, p. 29.

⁶⁶ DEFOS DU RAU (J.), *op. cit.*, p. 330.

En ce début de XX^e siècle, l'entreprise est familiale⁶⁷ et se modernise en fonction de l'évolution de la structure d'entreprise à La Réunion. Propriétaires terriens aisés, l'affaire est apparemment rentable puisqu'ils poursuivent à chaque génération la production de rhum. Elle commence par une fabrique clandestine d'eau de vie et se mue en moins d'un siècle en une distillerie sur le front de mer de Saint-Pierre. En 1918, Paul et Alfred s'en portent acquéreurs. Depuis douze années déjà, ils sont associés dans la société familiale. C'est le début du rhum Isautier tel que nous le connaissons aujourd'hui.

III. Des principes et des valeurs transmis de génération en génération

Les Isautier, issus d'une famille de notables, intègrent le cercle réunionnais des capitalistes fonciers, grands propriétaires terriens déterminés à faire fructifier leur exploitation.

III. 1. Inspirés de leurs origines

Au XIX^e siècle, l'évolution de la société fait qu'une nouvelle classe dominante apparaît dont les valeurs sont basées sur la richesse et les progrès technologiques et scientifiques. A cette époque de la bourgeoisie triomphante⁶⁸, les valeurs sont transmises d'une génération à l'autre. Par leur culture, les Isautier arrivant à La Réunion ont une idée précise de la réussite sociale et de leur place dans la société.

« La bourgeoisie est un ensemble hétérogène de personnes. Cependant, elles ont en commun une culture que l'on retrouve depuis le XIX^e siècle. Ces comportements sont dictés par des notions d'indépendance, de liberté et de commandement »⁶⁹.

L'esprit de conquête, l'indépendance, la recherche du pouvoir correspondent tout à fait au portrait des Isautier de ce XIX^e siècle. Une culture de la bourgeoisie s'affirme en

⁶⁷ L'histoire de l'entreprise se confond avec celle de la famille, par les souvenirs joyeux et les sacrifices qu'elle a réclamés. « Parce que « son » entreprise est aussi « son » patrimoine, un dirigeant propriétaire rêve souvent de la transmettre dans le cadre d'une filiation, il fonctionne en dynaste ». BAUER (M.), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, Interéditions, 1993, coll. L'entreprise, p. 174.

⁶⁸ Même pendant la monarchie de juillet, Louis-Philippe règne sans le faste de la cour et se présente comme un notable au service du peuple. La bourgeoisie est à l'origine de sa prise de fonctions. ADOUMIE (V.), *op. cit.*, pp. 38-44.

⁶⁹ LAKEHAL (M.), « Culture bourgeoise », in *Dictionnaire d'économie contemporaine et des principaux faits politiques et sociaux*, 3^e édition, Barcelone, Vuibert, 2002, p. 208

France à partir de 1830 ; c'est elle qui porte la révolution industrielle en France⁷⁰. La famille Isautier en est imprégnée et s'adapte très rapidement à la vie dans l'île et adopte les bonnes stratégies pour faire fructifier leur capital. De colons, ils deviennent rapidement des industriels puis continuent de développer leurs activités jusqu'à s'impliquer dans la politique municipale. Leur influence est croissante dans le milieu des affaires et dans la politique locale.

La société de plantation réunionnaise est dominée par une élite foncière. Le sens des affaires, du commerce et aussi la connaissance de la terre et de son exploitation sont les grandes caractéristiques de ces riches créoles, « *de nouveaux propriétaires fonciers [qui] apparurent – directeurs d'usine, industriels, négociants – hommes d'affaires puissants qui mirent tout en œuvre pour contrôler la propriété foncière, source de profit avec la culture de la canne à sucre* »⁷¹. La connaissance de leur culture et des valeurs qui les caractérisent nous permettent de comprendre leurs ambitions et leurs décisions. Cet esprit tourne autour de trois idées fondamentales : le travail, l'épargne et la propriété. L'entreprise familiale, basée sur des valeurs morales et éthiques, valorise la vertu du travail, l'initiative et l'entrepreneuriat. Les entrepreneurs ne comptent pas leur peine et n'hésitent pas à se lancer dans différentes activités à la fois. Le cumul des fonctions renforce la notion de « fils de ses œuvres »⁷². Quelque soit l'âge et le domaine d'intervention, ils innovent et créent. C'est à force de travail de mérite et de ténacité, qu'il leur est possible de gravir l'échelle sociale et de devenir un dirigeant fortuné. Rien n'est acquis d'avance et seuls le travail et la persévérance sont susceptibles porter leurs fruits.

« *Toute action est subordonnée à sa capacité d'enrichissement : vivre correctement affermit le crédit de l'homme d'affaires, l'œuvre d'art apporte plaisir mais aussi prestige social...* »⁷³.

Leur relation à l'argent et au capital est régie par des vertus telles que l'épargne. Plus la propriété et l'entreprise sont importantes, plus la responsabilité du dirigeant est grande⁷⁴. La liberté d'action progresse avec la prospérité tout comme les devoirs du

⁷⁰ C'est l'époque des dynasties bourgeoises : les Rothschild en obtenant en 1843 la concession des chemins de fer du Nord ou encore les Schneider reprirent en main l'ancienne fonderie royale du Creuzot (1836). MOURRE (M.), *dictionnaire encyclopédique d'histoire*, Paris, Bordas, 1996, p. 624.

⁷¹ BURAC (M.), « La grande propriété sucrière à la Barbade et à la Martinique depuis 1848 », in CARAIBE (G.) (dir.), *La question de la terre dans les colonies et départements français d'Outre-mer*, Paris, Karthala, 2001, p. 133.

⁷² Dit aussi le « Self-made man ». A ces hommes qui ont su gravir l'échelle sociale succèdent leurs héritiers, éduqués aux mêmes valeurs.

⁷³ FREDJ (C.), *Histoire sociale du XIX^e siècle*, Paris, Hachette supérieur, 2001, p. 107.

⁷⁴ CATRY (B.) et BUFF (A.), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Paris, Publi Union, 1996, p. 51.

dirigeant de protéger et de garantir cette croissance. L'épargne et les dépenses sont réfléchies. Le capital assure les marges d'autofinancement et d'indépendance. L'obtention de l'argent n'est pas une fin en soi, elle est un moyen. C'est aussi le moyen pour François Isautier de rentrer dans une citoyenneté active ou pour Alfred de répartir les biens entre sa famille et de fournir du travail à des gens modestes⁷⁵. La pratique de la gestion est donc prudente. La recherche du profit est une condition de survie et atteste du succès de l'action entrepreneuriale.

Pour les patrons des entreprises familiales, le foncier et l'entreprise sont souvent confondus. Les propriétés permettent de financer l'activité et les bénéfices garantissent l'entretien du domaine. Dans le cas de cette économie coloniale, les Isautier se tournent avant tout vers l'agrandissement de l'exploitation. Posséder plus de terres contribue à consolider leur monoculture de la canne et ainsi leur puissance liée à cette richesse qui fait toute l'économie de l'île. La Réunion compte beaucoup de grosses propriétés dont certaines font plus de mille hectares. Celle des Isautier figure parmi les trente plus importantes au XX^e siècle.

Une culture d'indépendance et d'entrepreneuriat est entretenue. Elle nous rappelle la liberté des négociants du XIX^e siècle dans leurs affaires. Elle permet un renouvellement toujours plus affirmé de leurs ambitions. Elle s'explique par leur intérêt pour le monde des affaires, pour les rencontres et les apprentissages qu'ils retiennent de leurs expériences. L'ouverture sur le monde et les échanges commerciaux avec des commerçants du monde entier participent à la constitution d'un réseau de connaissances. L'indépendance est liée à cette liberté de commercer et d'investir. Pour eux, pas de frontière et c'est d'un esprit conquérant qu'ils sont animés lorsqu'ils se lancent dans de nouvelles activités. Reproduire leurs affaires à Paris ou à 16 000 kilomètres de là ne leur pose pas d'inquiétudes et là où il est possible de réaliser des affaires, ils sont présents.

Tous ces éléments caractérisent cette famille dont les destins participent à la construction de leur édifice économique. Le réseau familial est la garantie de la reproduction de leur pouvoir économique. La préservation du domaine familial et du clan priment. Les Isautier développent des activités, étendent leur patrimoine grâce et pour la famille. : *« assurer la continuité de l'œuvre du fondateur représente, sans aucun doute, l'objectif*

⁷⁵ GAILLARD (J.-M.), « Catholicisme et capitalisme », in MARSEILLE (J.) (dir.), *Puissance et faiblesses de la France industrielle XIXe-XXe siècle*, Paris, Seuil, 1997, coll. Points Histoire, pp. 485-492.

essentiel de la vie de l'entreprise familiale »⁷⁶. La transmission doit être réussie. Pour qu'elle le soit, la continuité de l'activité ainsi que les moyens nécessaires doivent être assurés. Ce sont ces préoccupations qui les habitent et qui motivent leurs actions. La hiérarchie familiale est au cœur même de leur entreprise et permet de résoudre la plupart des difficultés. Le réseau familial constitue une aide à la gestion. L'endogamie y est forte. Le réseau se développe et s'enrichit grâce à des alliances avec les grandes familles de l'élite locale⁷⁷. Les veuves reprennent les affaires en attendant l'arrivée de la nouvelle génération⁷⁸. Les pères envoient leurs fils étudier en métropole et les forment sur le terrain. Les stratégies matrimoniales visent l'indivision du patrimoine ou la perspective de fonds d'autofinancement. C'est le patriarcat, cependant qui dirige les affaires et la famille jusqu'à ce que sa santé ne lui permette plus de le faire. Il est le véritable chef, qu'aucun membre ne se permettrait de contredire. Il appartient à ces entrepreneurs qui sont issus de « *la dure école de la vie, [qui sont] calculateurs et audacieux à la fois, des hommes avant tout sobres et sûrs, perspicaces, entièrement dévoués à leur tâche, professant des opinions sévères et de stricts principes bourgeois* »⁷⁹.

IV. Les défis de la reprise de la distillerie au XX^e siècle

Depuis 1906, Alfred est un associé dans la SNC « Isautier frères et Cie ». A son retour de la guerre, il reprend avec son frère la distillerie de Saint-Pierre. En ce début de siècle prometteur, la consommation de rhum se démocratise.

IV.1. Un entre-deux-guerres aux multiples bouleversements

1918 est l'année du soulagement, celle qui marque la fin de la Première Guerre mondiale. Ce conflit meurtrier, 10 millions de morts⁸⁰, initie un nouvel ordre mondial alors que les puissances européennes sont en reconstruction, les Etats-Unis forment la première

⁷⁶ CATRY (B.) et BUFF (A.), *op. cit.*, p. 129.

⁷⁷ C'est un apport essentiel dans les relations familiales. « *L'hypergamie est également un moyen de s'élever dans la société réunionnaise : les mariages avec les filles Orré permettent d'acquérir une position. [...] Les mariages, au XXe siècle avec les familles « installées » de La Réunion (les de Villeneuve, Moy de Lacroix, Dejean de la Bastie, Boyer de la Giroday) illustrent des relations d'affaires, des relations politiques et dans le même temps ancrent la famille dans la bonne société réunionnaise* ». BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 33.

⁷⁸ Antoinette Orré représente bien ces « remarquables femmes d'affaires qui ont su assurer les périodes de transition... ». Cité in VERLEY (P.), *Entreprises et entrepreneurs du XVIIIe siècle au début du XXe siècle*, Hachette, 1994, p. 78.

⁷⁹ WEBER (M.), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964, p. 70.

⁸⁰ En France notamment, 11 p. 100 de la population masculine active est morte lors de ce conflit entraînant une chute de la natalité. RIOUX (J-P.) (dir.), *Une histoire du monde contemporain*, Paris, Le grand livre du mois, 2005, p. 29.

puissance qui unit ressources, forces vives et une armée victorieuse. La démographie européenne est dramatiquement affaiblie, les blessés de guerre se comptent par millions, en Allemagne, en France. Les frontières de l'Europe sont redéfinies par le traité de Versailles. L'inflation, le manque de main d'œuvre en Europe et la fermeture des usines d'armement sont à l'origine d'une crise sociale et de revendications syndicales fortes. Tous les secteurs sont touchés par les mouvements sociaux : armement, transports, mines...⁸¹

Mais cette guerre a eu des conséquences positives sur l'évolution de la médecine, la conservation des aliments. Les technologies issues des recherches dans l'armement sont transposées dans le milieu civil et les usines se reconvertissent. Aviation, automobile mais aussi des grandes découvertes viennent compléter cette modernisation du monde. La physique, grâce notamment aux travaux d'Einstein, est bouleversée par ses découvertes⁸².

La société de consommation se développe rapidement aux Etats-Unis. Ces derniers investissent en Europe et des empires financiers apparaissent. Le pétrole devient la première ressource énergétique et cela révolutionne l'industrie automobile. En 1913, aux Etats-Unis on comptait 12 voitures pour 1000 habitants. En 1929, il y en a 189. Les techniques de production se modernisent. L'organisation du travail est entièrement réétudiée et profondément modifiée. Les gestes des ouvriers spécialisés sont étudiés et décomposés de façon à les améliorer et à rendre le travail plus efficace, plus rapide ; les employés sont plus productifs. Cette méthode du « one best way » dépasse les frontières des Etats-Unis et se diffusent dans les industries du monde entier dans les années 1920. Les ingénieurs, cadres, ouvriers qualifiés étrangers se rendent sur place pour ramener les méthodes dans leurs usines. Autre technique révolutionnaire, celle du fordisme qui consiste à réorganiser l'espace de travail dans l'usine pour que soit mis en place une chaîne de fabrication. Les ouvriers restent à un poste et opèrent le même geste. Les produits sont standardisés et sont tous issus du même procédé de fabrication sectorisé. Ce fordisme technique va aussi conquérir les industries d'Europe. Un fordisme social l'accompagne et consiste à réorganiser salaires et prix de vente. L'ouvrier est augmenté, car plus productif. Les biens de consommation issus de ces industries ont un coût de production bien moins élevé ; leurs prix sont donc en forte baisse. Favoriser la consommation de ses propres produits par ses employés va considérablement modifier les modes de vie. Ainsi naissent de nouveaux besoins chez les couches populaires et s'esquisse notre future société de consommation. Comme lors de la première révolution industrielle où le

⁸¹ RIOUX (J-P.), *op. cit.*, p. 35.

⁸² RIOUX (J-P.), *idem*, p. 37.

modèle anglo-saxon dominait, le modèle américain se diffuse rapidement. Pourtant dans certains pays d'Europe, les mouvements sociaux se multiplient. L'interventionnisme de l'Etat est la règle et dans certains pays de nouveaux modèles de développement basés sur des idéologies socialistes sont soutenus par les classes moyennes.

C'est cette classe sociale qui est touchée par la crise de 1929. Les partis ouvriers prennent de l'ampleur. Des nouvelles idéologies apparaissent portées par des hommes charismatiques, le fascisme se diffuse notamment en Italie et en Allemagne. Dans le monde, deux tendances s'opposent. Le libre échange, vu comme le seul vecteur de prospérité par les économistes libéraux, se heurte aux multiples droits de douane mis en place dans les nouveaux Etats d'Europe⁸³. L'Europe peine à créer un marché d'importation de biens d'équipements. Paradoxalement le programme du président Wilson en quatorze points⁸⁴ vise une libéralisation du commerce et des échanges internationaux. Les Etats-Unis, qui encouragent ces échanges, sont traditionnellement protectionnistes. Par ailleurs les conséquences de la révolution bolchevique renforcent le protectionnisme des territoires de l'est. A toutes ces difficultés, s'ajoute une inflation galopante et une évolution incontrôlée des taux de change en Europe. Le commerce n'est pas libre et les mesures protectionnistes sont renforcées par la crise économique de 1929. Cette crise « *débouche sur une contraction exceptionnelle des échanges* »⁸⁵. En dix ans, le commerce mondial en valeur chute de moitié. Le Royaume Uni abandonne en 1932 le libre échange et l'Allemagne se met en autarcie à l'arrivée d'Hitler.

IV.2. Une économie française en ruines

Toute l'économie de la France est touchée par la guerre. Dans le secteur primaire, la pénurie d'engrais a entraîné une usure des sols, les réquisitions de cheptel et la mobilisation de la main d'œuvre a réduit l'agriculture à 40 % de ses moyens⁸⁶. La production de l'industrie atteint à peine 55 % de celle de 1913⁸⁷. Un tiers de la flotte marchande a été sauvé et l'essentiel des circuits commerciaux doit être repensé et réorganisé. Le pays est

⁸³ C'est dans les Balkans que se multiplient ces droits de douane.

⁸⁴ Le 9 janvier 1918, le Président des Etats-Unis, Thomas Woodrow Wilson (1856-1924), prononce un discours-programme en 14 points devant le Congrès américain. Fondé sur le droit des peuples à disposer d'eux-mêmes et la sécurité collective, c'est un programme pour la paix. Dans les points 1 à 5, il suggère une certaine transparence des relations entre les pays à travers l'abaissement des barrières douanières, la liberté des mers.

⁸⁵ NOUSCHI (M.), *Temps forts du XXe siècle ; économie, société, politique*, Paris, PUF, 1994, coll. Major, p. 77.

⁸⁶ ZERAFFA-DRAY (D.), *Histoire de la France : d'une République à l'autre, 1918 – 1958*, Paris, Hachette supérieur, coll. Carré Histoire, 1998, p. 5.

⁸⁷ *Ibid.*

endetté et appauvri⁸⁸. La monnaie est dépréciée, le pays est dépendant des réparations allemandes et des alliés. Certains secteurs de l'économie ont bénéficié du conflit pour se développer. Les commandes de l'Etat ont assuré des profits dans les secteurs du textile, de l'automobile et de la chimie.

De 1919 à 1929, La France est en pleine reconstruction⁸⁹. En attendant, les usines d'armement fermées provoquent des grèves et des mouvements sociaux menés par la CGT⁹⁰. L'inflation domine et la fiscalité directe trop faible et la faiblesse d'emprunts à long terme ne permettent pas d'y remédier. Sa population active a diminué et l'économie est touchée par l'inflation. Le patronat poursuit ses activités malgré des pertes matérielles importantes notamment dans les zones envahies et les zones de combat. Le pays fait appel à de la main d'œuvre extérieure et encourage la main d'œuvre polonaise, italienne, russe pour l'agriculture et les mines. Aussi Les années 1920 sont celles d'une reconstruction matérielle et d'une croissance due aux progrès de l'industrialisation. En 1922, Le niveau du revenu national est égal à celui de 1913 sans augmentation de la population active⁹¹. Productivité et croissance sont au rendez-vous de cette reconstruction.

Caractérisée par un recul du rôle de l'Etat au profit d'un dynamisme du secteur privé, les industries traditionnelles se modernisent. La France se tourne vers de nouveaux secteurs. Ceux du textile, de l'habillement et du bois laissent place à d'autres plus compétitifs et porteurs tels que l'automobile. La sidérurgie, l'automobile, la chimie et les industries de transformation sont développées. Le pays se place au troisième rang mondial pour la fonte et l'acier⁹². L'essor de l'électrification des usines permet une mécanisation plus importante et une production accélérée. De ce fait, les méthodes issues du modèle américain sont en vogue et adoptées progressivement. Cette rationalisation concerne l'organisation du travail mais aussi la gestion d'une entreprise qui demande de plus en plus de connaissances spécifiques. La croissance industrielle de 1919 à 1929 remonte et atteint 5% par an ; elle s'explique par

⁸⁸ « La France a perdu une grande partie de ses avoirs à l'étranger soit en raison de la ruine des pays emprunteurs, soit parce que certains pays ne remboursent pas leurs dettes, ainsi la Russie communiste qui refuse d'honorer les dettes de la Russie tsariste ; d'autre part, pour financer les dépenses de guerre, la France a dû utiliser ses réserves métalliques et vendre ses valeurs étrangères ; enfin malgré l'augmentation des impôts et les avances de la banque de France, le gouvernement a dû recourir à l'emprunt et le pays s'est fortement endetté auprès des particuliers comme auprès des banques étrangères ». *Idem*, p. 6.

⁸⁹ La paix, la sécurité et les réparations deviennent les trois objectifs de la France dans les années 1920. *Idem*, p. 7.

⁹⁰ RIOUX (J-P.) (dir.), *op. cit.*, p. 35.

⁹¹ La France se reconstruit sur un nouveau modèle. Entre esprit d'entreprise et modernisation, ils cherchent à reconstruire différemment une France plus productive et compétitive. LEVAN-LEMESLE (L.), *Industrialisation et sociétés (1880-1970)* ; La France, Paris, Ellipses, 1998, p. 40.

⁹² LEVAN-LEMESLE (L.), *Idem*, p. 41.

des investissements plus importants dans l'industrie et par « *la confiscation de brevets allemands ou encore de la récupération de l'Alsace Lorraine* »⁹³. La reprise de la croissance permet à la France d'augmenter son commerce extérieur. Il se caractérise par une hausse des exportations de firmes nationales telles que Saint-Gobain, Renault ou Peugeot.

En 1929, alors que le reste du monde est marqué par la grande crise économique, la production des industries françaises connaît son apogée dans cet entre-deux-guerres. Elle atteint la France deux années plus tard, car l'économie française est aussi basée sur un empire vers lequel ils dirigent une grande partie de leurs exportations. Par ailleurs, une très forte ruralité et des liens moins exacerbés entre banques et industries expliquent aussi ce retard dans l'entrée en crise de la France. La Grande dépression met en évidence le rôle de l'empire colonial. L'Empire possède des ressources économiques, humaines et stratégiques⁹⁴ qui renforcent l'assise de la France en tant que puissance économique mondiale.

L'expansion coloniale⁹⁵ de la France s'arrête avec la fin de la guerre, par le traité de Versailles en 1919. Parmi les dernières conquêtes, le Maroc et le Sahara français qui ne feront réellement partie de l'Empire que dans les années 1930⁹⁶. Durant toute cette décennie, la grande interrogation de l'Etat français est la mise en valeur des colonies. La métropole, affaiblie par le conflit et les dettes, cherche dans ses colonies les forces vives qui lui permettront de relancer sa croissance et son développement. L'Empire doit participer pleinement à la croissance économique de la France. Les élus, les milieux intellectuels et l'élite ont un regain d'intérêt pour ces territoires. Albert Sarraut présente lors d'un discours devant le Sénat son programme de mise en valeur des colonies le 27 février 1920. Son programme est présenté en avril 1921⁹⁷ et décliné en plusieurs articles dont la réalisation est échelonnée sur 15 années. 3,5 milliards de francs sont investis pour améliorer l'état sanitaire et social des colonies, les transports et les infrastructures. L'article premier de ce plan définit les grands travaux à réaliser. Les constructions portuaires et ferroviaires sont prioritaires,

⁹³ NOUSCHI (M.), *op. cit.*, p. 233.

⁹⁴ THOBIE (J.), MEYNIER (G.), COQUERY-VIDROVITCH (C.) et AGERON (C-R.), *Histoire de la France coloniale, 1914-1990*, Paris, Armand-Colin, 1990, p. 71.

⁹⁵ Cet empire est scindé en plusieurs sous-ensembles. L'Algérie est considérée à la fin du 19^e siècle comme le prolongement de la France en Afrique du Nord et administrée par le ministère de l'intérieur. La Tunisie et le Maroc sont sous-protectorat. L'Indochine, l'AOF et l'AEF forment les trois autres sous-ensembles. Le quatrième ensemble est placé sous l'autorité du Gouverneur général et se compose Madagascar, Mayotte et les Comores. Les autres territoires sont sous l'autorité du gouverneur des colonies.

⁹⁶ LIAUZU (C.) (dir.), « temps forts », *Dictionnaire de la colonisation française*, Paris, Larousse, 2007, p.45. L'empire occupe alors 12 millions de km². L'empire reste dans les débats politiques en 1930. Le ministère Tardieu et le ministre François Piétri en sont les premiers défenseurs. THOBIE (J.), MEYNIER (G.), COQUERY-VIDROVITCH (C.) et AGERON (C-R.), *Idem*, p. 137.

⁹⁷ C'est un « *Programme de travaux publics d'intérêt national à exécuter dans les colonies françaises et dans les protectorats placés sous l'autorité du ministre des colonies* », *Ibid.*

notamment celles qui permettront de desservir les territoires d'Afrique et ceux du continent asiatique ainsi que les routes. Des financements sont alloués aux adductions et à l'assainissement de l'eau essentiel au développement. Pourtant, le progrès n'est pas tant dans les projets de grands travaux mais plutôt dans l'articulation de ces projets avec un plan social. Ce plan est novateur puisque pour la première fois, il propose une assistance médicale et une scolarisation de la population. Ces investissements doivent s'appuyer sur l'argent des réparations dues à la France par l'Allemagne. Cependant la faiblesse des remboursements et la « timidité »⁹⁸ de la France dans ses investissements ne suffisent pas à répondre à de telles ambitions. Le rapport entre la France et ses colonies évolue peu par rapport au siècle précédent et reste basé sur des échanges de ressources et de biens de consommation dans une logique protectionniste.

La Martinique, la Guadeloupe, La Réunion sont des colonies de plantation, des « îles à sucre » dont la production est essentiellement destinée à l'exportation. Leurs sociétés, leurs économies sont dominées par ces échanges. Elles dépendent de leur métropole pour leurs importations et restent dans des échanges commerciaux traditionnels. Dans ces colonies, de même que dans tout l'Empire, les productions anciennes sont privilégiées (textile, sucre, peausseries, papier, boissons alcoolisées, etc.). Ces territoires constituent des débouchés à la production française de biens d'équipement. Les exportations vers les colonies passent de 3,3%, en 1918, à 13,2% en 1928⁹⁹ et en 1922, l'Empire devient le second fournisseur de la France en matières premières. Aucun plan de développement ne prévoit la réalisation d'un tissu industriel organisé et compétitif, il pourrait se révéler plus tard être un rival redoutable.

IV.3. La Réunion aux multiples défis

A La Réunion, la canne à sucre est le moteur de l'économie depuis le XIX^e siècle. Les terres les plus fertiles, sur le littoral sont exploitées par de grands propriétaires. Leurs usines extraient le sucre de la canne, destiné à l'exportation essentiellement vers la France. De 1863 à 1914, une période de récession économique fragilise l'économie sucrière¹⁰⁰. Au début du XX^e siècle, l'appareil industriel est obsolète¹⁰¹. En 1910, les usines

⁹⁸ LIAUZU (C.) (dir.), *Idem*, p. 45.

⁹⁹ THOBIE (J.), MEYNIER (G.), COQUERY-VIDROVITCH (C.) et AGERON (C-R.), *op. cit.*, p. 140.

¹⁰⁰ FUMA (S.), *Histoire d'une passion : le sucre de canne à La Réunion*, Saint-André, Graphica, 2002, p. 245. La situation sociale est également difficile. La population vit dans la misère et la colonie ne connaît pas de développement.

¹⁰¹ « La gestion rigoureuse du patrimoine qui avait été profitable à la Société pendant trente ans ne répond plus aux conditions de rentabilité au début du XX^e siècle », FUMA (S.), *Idem*, p. 252.

de Beaulieu et de Flacourt sont fermées. Les équipements de l'usine de la Ravine Creuse sont modernisés la transformant en « *un fleuron de l'industrie sucrière réunionnaise* ». Le plan de modernisation donne de bons résultats¹⁰². L'entrée en guerre de la France fait craindre aux colons de nouvelles difficultés. L'île victime de son isolement et de son éloignement de la métropole se tourne vers Madagascar¹⁰³. L'activité sucrière n'est pas compromise pendant la guerre. La baisse de main d'œuvre ne se produit pas et la production progresse tout au long de cette période¹⁰⁴. L'activité industrielle reprend même grâce à la diminution de la production du sucre de betterave. Malgré tout, la monoculture ne peut assurer le développement de l'île, et avec si peu de ressources le territoire souffre du manque d'investissements de la métropole. Grâce aux bénéfices réalisés pendant la guerre, les domaines sucriers déficitaires sont restructurés.

En 1919, le démantèlement des plus grandes propriétés et l'extension du colonat partiaire permet aux petits planteurs de subsister¹⁰⁵. Le colonat maintient la population de planteurs dans la pauvreté puisqu'ils ne peuvent accéder à la propriété, qu'ils n'ont pas les moyens de décider du prix de leurs marchandises et qu'ils n'obtiennent pour toute gratification que des produits de consommation courante vendus dans des boutiques appartenant aux propriétaires. L'industrie sucrière est dominée par le plus grand propriétaire de l'île : le Crédit foncier colonial concurrencé jusqu'en 1919 par les de Kerveguen¹⁰⁶. Le Crédit foncier colonial devient alors « Sucreries coloniales » et se consacre entièrement à l'exploitation des terres¹⁰⁷. Les producteurs cherchent alors à optimiser la culture et le rendement de la canne. Ils procèdent à une sélection des meilleures variétés mais les maladies et les cultures sur des terres incultes ne permettent pas d'améliorer radicalement la rentabilité. Pour autant la marche est lancée et au début des années 1930, un laboratoire de recherche génétique sur la canne modifie considérablement les méthodes de culture. En 1926, Le rhum est produit par 22 distilleries à La Réunion. Cette production atteint 61 000 litres de rhum par an pour 16 usines sucrières en fonction.

¹⁰² FUMA (S.), *op. cit.*, p. 252.

¹⁰³ « *Madagascar exporte force raphia, graphite, cuirs, viandes, légumes, riz et manioc en 1915 et 1916, sans comparaison avec l'avant-guerre. Mais la crise des transports maritimes y fait s'effondrer le commerce en 1917 (...) Madagascar finit la guerre dans une quasi-asphyxie et dans la pénurie alimentaire* ». THOBIE (J.), MEYNIER (G.), COQUERY-VIDROVITCH (C.) et AGERON (C-R.), *op. cit.*, p. 74.

¹⁰⁴ FUMA (S.), *Idem*, p. 255.

¹⁰⁵ COMBEAU (Y.), « La Réunion », in LIAUZU (C.), *op. cit.*, p. 562.

¹⁰⁶ Cette même année, ils revendent leurs terres à des propriétaires mauriciens et quittent l'île pour retourner en France. FUMA (S.), *Ibid.*

¹⁰⁷ Ils abandonnent la gestion financière et bancaire au profit de l'exploitation des terres. FUMA (S.), *idem*, p. 253.

Ainsi, crises, pauvreté, maladies dans les cultures s'ajoutent aux difficultés intrinsèques de l'île : son éloignement et l'étroitesse de son marché. Si Alfred Isautier dès 1916 est conscient que le conflit meurtrier aura de graves conséquences sur la vie dans l'île, il reste raisonnablement optimiste :

*« Les colonies ressentiront certainement le contre coup de cette catastrophe financière, mais les effets en seront tout de même atténués par l'éloignement. De plus je suis persuadé que la vie économique de notre pays pourrait se modifier d'une façon avantageuse ; au lieu de tout produire pour l'exportation et acheter ensuite tout ce qu'il y a d'indispensable à son alimentation, La Réunion songera à vendre un peu moins au dehors et produira d'avantage les denrées indispensables à sa consommation »*¹⁰⁸.

Pendant la guerre Alfred reste fidèle à cette idée qui est particulièrement récurrente dans sa correspondance de guerre. L'idée de l'autosuffisance réunionnaise, c'est le sésame de la croissance des richesses à La Réunion : *« l'avenir me dira si mon interprétation des résultats de la guerre soit juste ou non »*¹⁰⁹. Mobilisé loin de son île, il s'inquiète des conséquences de la guerre : *« les communications avec la France sont rares et les exportations doivent être pour ainsi dire impossibles. Il y aura en plus des règlements à faire à la fin de l'année avec nos fournisseurs de mélasse, il ne faut donc pas le gêner »*¹¹⁰. Alfred est mobilisé le 10 août 1914. Présent à Diego Suarez le 21 août 1915, il espère que le conflit ne durera pas et qu'il sera rapidement de retour à La Réunion¹¹¹.

Avant son départ, Alfred a du gérer un certain nombre de difficultés dans les affaires familiales puis le relais est passé à Marc Dejean de la Bastie¹¹² : *« Il doit de plus avoir de gros ennuis, j'avais pourtant beaucoup plus d'expérience que lui, je connaissais parfaitement bien toutes les affaires de la société, ce qui me permettait de voir la suite*

¹⁰⁸ APFI, correspondance, Alfred à son épouse, Siddi Abdellah, 8 décembre 1916. Il est très affecté par les conséquences de la guerre et est inquiet pour l'avenir de la France : *« La vie en Europe deviendra de plus après la guerre de plus en plus pénible, car les blessures faites par ces maudits allemands seront bien longues à cicatrifier. Il nous faudra payer cette dette formidable que nous aurons contractée pour écraser notre adversaire. Les vivres sont déjà hors de prix, que sera ce lorsque les impôts viendront grever tous les petits budgets »*.

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ APFI, correspondance, Alfred à son épouse, Paris, 18 janvier 1916. Il fait référence à la coupe des cannes.

¹¹¹ APFI, correspondance, Alfred à son épouse, Diego-Suarez, le 23 avril 1915. La propagande du gouvernement parle d'une guerre éclair, convaincu par ce déroulement idéal du conflit, il écrit à Madame Sanglier : *« Si j'arrive sur le front, ce qui est peu probable, à moins que la guerre ne dure encore six mois (...) »*.

¹¹² Marc Dejean de la Bâtie, son oncle.

logique des événements »¹¹³. Apparemment, la société est gravement endettée et Marc en est peut-être tenu pour responsable. Nous avons peu de détails sur ces affaires et Alfred rappelle que lui-même a dû administrer la société, non sans difficultés, avant de partir en guerre : « *Mes premières années d'administration n'ont pas été toutes roses, aujourd'hui Marc doit faire l'expérience* »¹¹⁴. Il avait à faire avec des créanciers et avait probablement moins de marge de manœuvre : « *heureusement qu'il n'a pas à se débattre au milieu de créanciers plus ou moins exigeants. [...] il ne passe pas assez longtemps en ville, et je me doute bien de ce qui doit se passer à la distillerie* »¹¹⁵. La distillerie est alors localisée à Saint-Pierre et malgré un fort attachement à sa terre et à sa vocation d'agriculteur, il reste un homme d'affaires. Sensible à la conjoncture mondiale, il est impatient de revenir à La Réunion et de relever tous les défis qui l'attendent.

À son retour Alfred Isautier reprend la distillerie dans ce contexte. Ses premières ambitions sont liées à sa famille et à ses enfants. Il projette de faire vivre sa famille du produit des cultures sur son exploitation en 1915 et ne se destinait apparemment pas à reprendre la distillerie. C'est pourtant le cas en 1918. La Première Guerre mondiale met le rhum au rang d'un produit de consommation courante, en remplaçant les eaux-de-vie métropolitaines sur les champs de bataille. Après la guerre, la modification des relations internationales, et la relance de l'économie française laissent espérer une croissance des échanges locaux avec la métropole. Pourtant l'île n'est pas prête à répondre à une telle demande et le manque de main d'œuvre et le retard dans la modernisation des industries locales sont un frein supplémentaire. À titre personnel, il s'agit d'abord pour Alfred d'asseoir sa position de propriétaire terrien pour pouvoir développer localement par la suite un commerce prospère de spiritueux avant de regarder vers la métropole. Pour autant, le regard a changé et la concurrence ne se place plus à l'échelle d'une localité ou d'une île. Elle s'est déplacée sur le champ national.

Alfred et son frère ne sont pas restés à La Réunion pendant la guerre et c'est à ce moment qu'ils prennent conscience du potentiel de la distillerie. La Première Guerre mondiale a permis un essor de la production de rhum. La fabrication des eaux-de-vie a baissé en métropole alors que les besoins ne cessaient d'augmenter. L'alcool est utilisé dans les hôpitaux, dans les produits pharmaceutiques. Il servait également à la production d'explosifs.

¹¹³ APFI, Correspondance, Alfred à son épouse, Paris, 18 janvier 1916.

¹¹⁴ APFI, Correspondance, Alfred à son épouse, Paris, 18 janvier 1916.

¹¹⁵ *Ibid.*

Enfin, le rhum était distribué aux soldats sur le front¹¹⁶. Dans ces conditions, racheter la distillerie était sans doute l'un des premiers coups de génie. Après la guerre, d'importants stocks de rhum sont écoulés sur le marché français. Les métropolitains le consomment de plus en plus sous forme de grog, dans leur café et même dans la cuisine¹¹⁷.

Tableau 2. Rhums expédiés des colonies françaises en 1920¹¹⁸

	En France	Dans les colonies françaises	Dans d'autres pays	totaux
	Quantités en litres	Quantités en litres	Quantités en litres	Quantités en litres
Guadeloupe	16580983	94440	95	16615548
Martinique	21862001	577316	42533	22449370
Guyane	43073	41		43414
La Réunion	3500816	715925	4681	4218212
Madagascar				
Indo-Chine	476840		984	477158

Les potentialités de l'industrie sucrière progressent grâce à l'augmentation de la consommation de rhum. Pendant la guerre, Alfred suppose cette progression et l'investissement dans les affaires familiales devient une évidence. Il fait rentrer l'entreprise familiale dans une nouvelle configuration, celle d'une stratégie élaborée en fonction de leur environnement et sur la base d'une anticipation. Cette hypothèse se confirme t'elle les années suivantes ?

¹¹⁶ Ce qui fera même dire au maréchal Foch que « le rhum aussi a eu sa part dans l'action ». HOARAU (M.), *Le rhum à l'île de La Réunion, tradition d'hier, légende de demain*, syndicat des producteurs de rhum de l'île de La Réunion, 2001, p. 31.

¹¹⁷ *Ibid.*

¹¹⁸ JACQUEMINET (M-A.), « Les rhums des colonies françaises », rapport de 1931, Bibliothèque Stella Matutina.

CHAPITRE 2

Des notables agriculteurs

I. Des propriétaires terriens du sud de l'île

Nous l'avons déjà vu, les deux premiers frères Isautier avaient obtenu à leur arrivée à La Réunion deux concessions dans le sud de l'île. Ce patrimoine est conservé et transmis aux générations successives. Alfred ne récupère qu'une partie de ces terres et développe son domaine au fil des années.

I.1. Le foncier à l'origine de leur prospérité

En 1918, Alfred et Paul prennent en main les affaires de la famille en rachetant la Distillerie suivant leur stratégie et influencés par leur vécu de plus de dix ans dans la société. Mais n'oublions pas que ce sont colons donc il est impératif de conserver les terres intactes au sein de la famille¹¹⁹. Ces propriétés constituent l'élément essentiel dans la transmission familiale bien avant la distillerie. En entrant en 2004 dans le bureau de Charles Isautier, le seul document statistique qui trône encore sur le mur est un graphique représentant l'évolution de la production de cannes du Groupe Isautier depuis 1930 jusqu'aux années 1990. C'est le document de référence, celui qui ne synthétise pas toutes les activités mais qui présente l'activité qui existait avant l'entreprise et qui existe toujours après la mort de Charles.

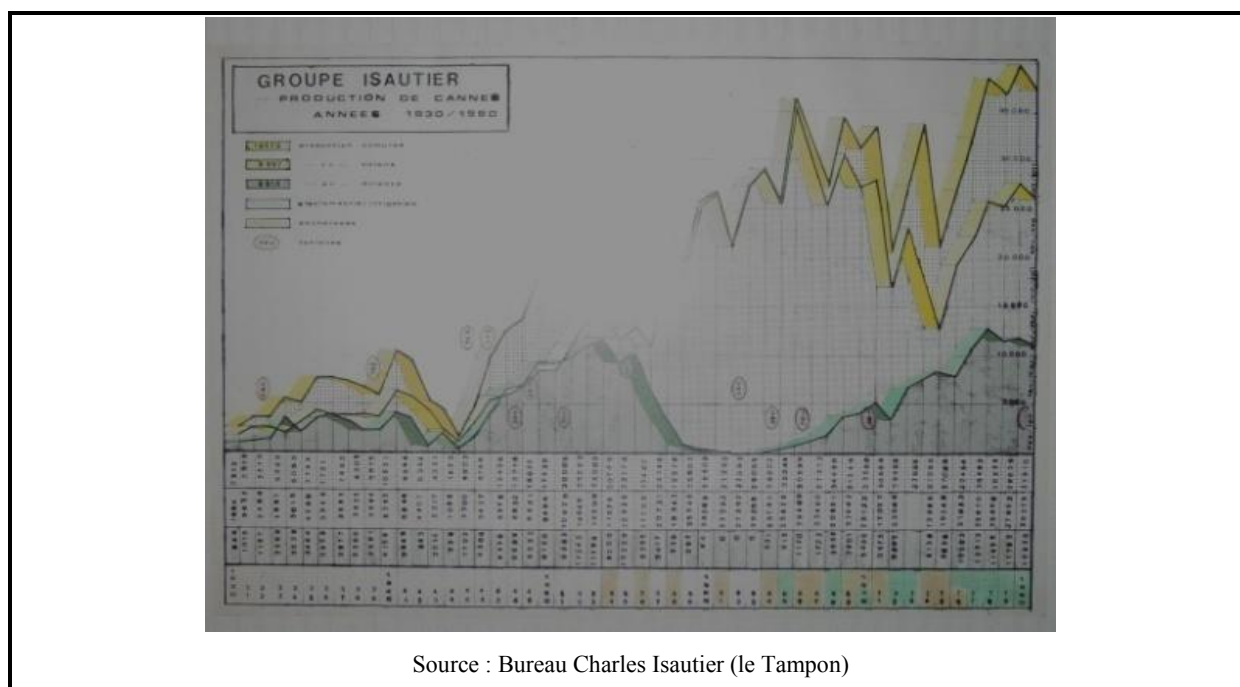


Figure 4. Evolution de la production de cannes de 1930 à 1980 sur les propriétés Isautier

¹¹⁹ BOUCHET (S.) dans son mémoire sur la famille Isautier présente les différentes stratégies matrimoniales qui visaient une indivision de la propriété familiale. Cette indivision est conservée à chaque transmission. C'est le patrimoine familial qui doit être transmis si possible dans son intégralité.

Il nous semble important de présenter cette activité avant toutes les autres. Tout d'abord parce qu'elle est l'élément commun à tous les membres de la famille et parce qu'elle garantit la société Etablissements Isautier. Les terres fournissent la matière première dont ils ont besoin pour leur alcool et conditionnent le lancement des autres activités. En 1950, les propriétés de la famille et la gestion des activités agricoles seront réunies dans la Société Civile et Agricole de Bérive (S.C.A.B.) gérée par Alfred et ses trois fils et séparée des Etablissements Isautier.

I.2. Un domaine familial modifié depuis le XIX^e siècle

Nous ne pouvons présenter la société sans aborder au préalable l'activité qui a financé et assuré la conduite des affaires agro-industrielles.

Cette famille d'exploitants a assuré la transmission de leur propriété depuis le XIX^e siècle. Leur principale source de revenus vient de la canne à sucre même si d'autres cultures sont développées pendant la Seconde Guerre mondiale. Au début du XX^e siècle, Alfred et ses fils sont chargés de diriger les propriétés dont une partie est exploitée par la famille et une autre en colonage. Leurs ambitions et leurs méthodes d'exploitation divergent selon l'emplacement des parcelles. A la Plaine des Cafres par exemple, l'accent est mis sur la polyculture.

La famille est installée sur les terres de Bérive, domaine le plus vaste et ancien possédé par la famille. « *Le domaine Isautier, à saint Pierre et au Tampon, comprenait en 1952 1649 hectares répartis en 6 propriétés* »¹²⁰. Il s'étend sur 827 hectares et date de l'installation de la famille. Ce domaine est celui de leur avoir colonial agrandi des concessions voisines jusqu'en 1945¹²¹. Les Hortensias et l'Anse, de respectivement 50 et 190 hectares leur appartiennent également ainsi qu'une autre de 425 hectares à la Plaine des Cafres. Le géographe Defos du Rau, dans sa thèse, la prend comme exemple de propriété étendue et mixte. Elle a connu une croissance remarquable puis une diversification tout aussi étonnante. Revenons sur la constitution de ces domaines. Dans la liste sommaire des ensembles fonciers de 1947, la propriété des Isautier, une des plus grandes, est dédiée à la culture de la canne¹²².

¹²⁰ DEFOS DU RAU (J.), *L'île de La Réunion ; étude de géographie humaine*, thèse de doctorat, institut de géographie, Bordeaux, 1960, pp. 220-221

¹²¹ DEFOS DU RAU (J.), *Ibid.*

¹²² ADR 6 M 1407, Statistiques des travailleurs, financières, industrielles, propriétés foncières, 1947. Distinction entre les grosses, les moyennes et les petites propriétés. Aucune indication de surface n'est donnée.

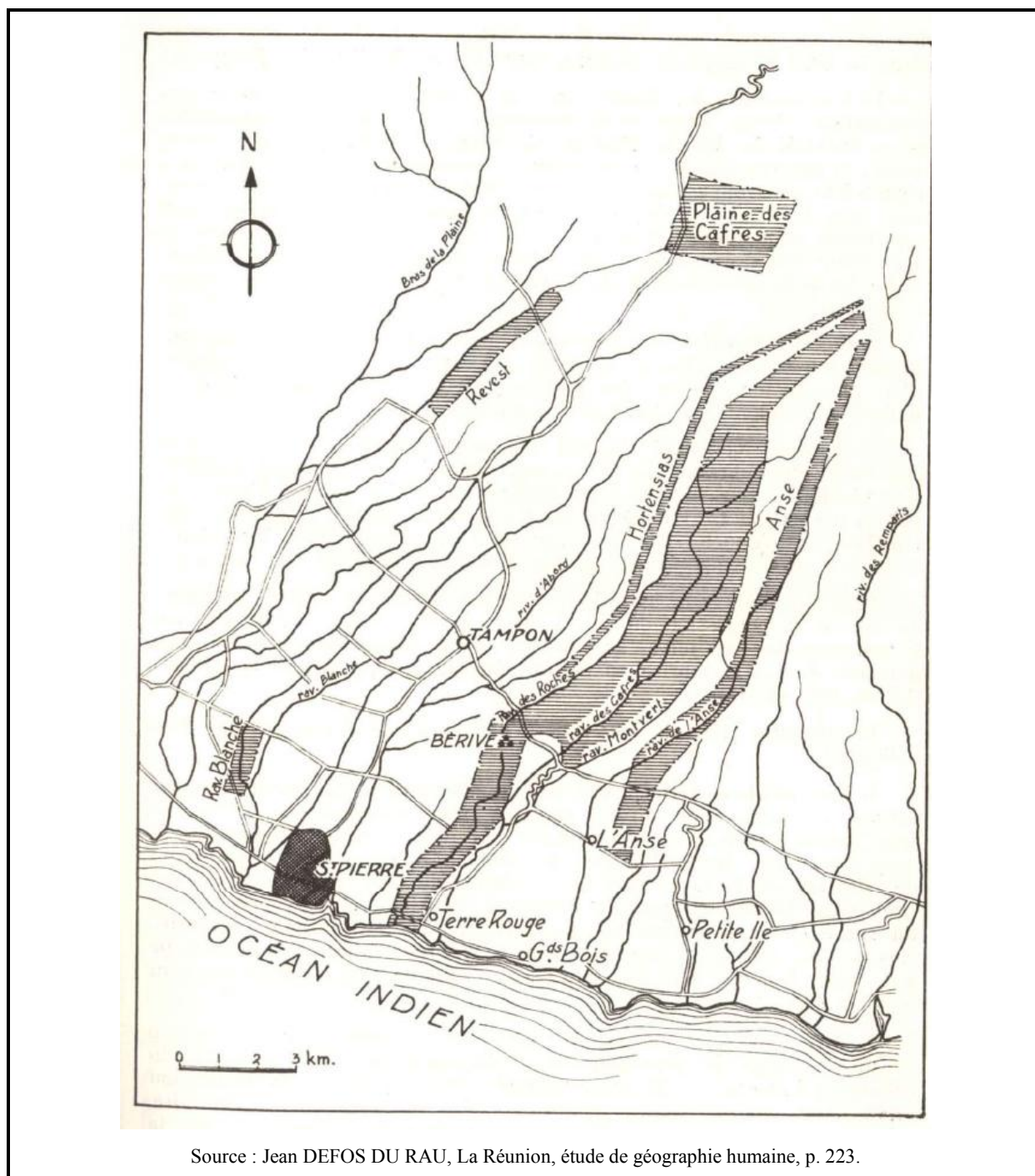


Figure 5. Propriété Isautier¹²³.

La partie de l'Anse est la plus ancienne puisque c'est Louis Isautier, arrivé dans l'île en 1833, qui est installé sur une concession entre Ravine des Cafres et Ravine de l'Anse. Il y développe la culture de la canne, reprise par les générations suivantes. Entre 1842

¹²³ Ce document présente grossièrement la Propriété Isautier (Tampon- Saint-Pierre), DEFOS DU RAU (J.), *op. cit.*, p. 223. Il est possible de repérer l'ensemble des concessions en colonat sur certaines cartes, malheureusement difficilement accessibles aux Archives Départementales de La Réunion.

et 1847, à ces parties s'ajoutent des terres à sucre dans le sud. Les documents¹²⁴ concernant la succession à la mort d'Alfred Isautier indiquent qu'entre 1922 et 1943, des terrains sont achetés tous les deux ans en moyenne. Le morcellement des terres du sud suite à la vente des terres par les Kerveguen¹²⁵ ont permis aux Isautier d'en racheter de nouvelles. Pour la plupart, ces petites concessions sont rachetées au fur et à mesure à partir de 1924.

En 1947, la surface de culture de cannes gérée en colonage est estimée par Alfred à 66 000 poudres¹²⁶. En 1952, le domaine compte 211 parcelles en colonat et une grande distillerie à Saint-Pierre. Ce domaine s'oppose aux grands domaines sucriers puisque la culture de la canne y est prédominante mais d'autres cultures géranium, vétiver, acacias ou élevage en font une propriété mixte ayant différents types d'exploitation.

« Les champs étaient exploités soit en faire valoir direct soit par des colons qui prenaient des terres en location. Avant la départementalisation, les propriétaires n'étaient soumis à aucune formalité à l'égard de leurs colons. Une ordonnance du 5 septembre 1945 décide que, pour la sécurité sociale, les colons qui cultivent des parcelles comprises entre 100 et 1000 gaudettes carrées seront considérés comme salariés car, vis-à-vis de leur propriétaire, ils sont placés dans une situation de subordination économique et de dépendance semblable aux salariés »¹²⁷.

Le colonage partiaire est une forme de métayage. Mais les parcelles louées au colon ne garantissent pas, par leur petite taille, un revenu suffisant et il est souvent obligé de travailler sur les terres du propriétaire pour assurer sa subsistance. C'est sur le littoral et à mi-pente que sont développées la culture de la canne. Dans les hautes terres, Alfred se lance dans l'élevage, la polyculture, les plantes fourragères ainsi que l'arboriculture¹²⁸. Le capital foncier est ainsi fructifié de multiples manières par cet exploitant ingénieux.

¹²⁴ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 74.

¹²⁵ « Le démantèlement du domaine de Kerveguen et la transformation du Crédit Foncier Colonial en Sucreries coloniales profitent notamment aux groupes locaux qui prennent le contrôle de la moitié des terres cultivées en canne ainsi que les usines », FUMA (S.), *op. cit.*, p. 256.

¹²⁶ APBCI, « Récolte et rendements estimés », notes, Alfred, 1947.

¹²⁷ HO (H-Q.), « L'économie de La Réunion de 1945 à 1958 », in COMBEAU (Y.) (dir.), *L'île de La Réunion sous la Quatrième République, 1946-1958 ; Entre colonie et département*, Saint-André, Graphica, 2006, p. 98.

¹²⁸ Essentiellement des acacias, utilisés pour le chauffage et l'ameublement.



Source : Bureau Charles Isautier (le Tampon)

Figure 6. Agriculteur dans un champ de cannes

I.3. des ambitions d'exploitant agricole

De l'activité agricole vient leur statut de « notable agriculteur », ce sont des propriétaires terriens qui vont étendre durant toute cette période leurs exploitations. Alfred avait déjà l'ambition de développer l'agriculture et le domaine avant de partir à la guerre. Alors qu'il est mobilisé durant la Première Guerre mondiale, ses ambitions s'affirment et se développent. Il les formalise par écrit et en exprime un certain nombre à son épouse :

« Avec un peu d'adresse nous ferons produire de beaux légumes, de beaux fruits et de belles fleurs, nous aurons la basse cour la mieux montée de la terre...Nous ne devons acheter que notre pain, notre vin et nos habits, et encore ne

*pourrons-nous pas fabriquer nous même notre pain et une boisson agréable et hygiénique*¹²⁹. »¹³⁰

En temps de guerre et alors qu'il est mobilisé loin de son île, Alfred montre un attachement fort à sa propriété. Il développe des hypothèses et espère atteindre une autosuffisance. Il souhaite donner du travail aux Réunionnais et se sent responsable des colons embauchés sur ses terres.

*« Je suis persuadé qu'en gagnant largement notre existence, en élevant très sérieusement notre enfant, il nous restera assez de temps pour rendre service à ceux qui nous entourent....et qui n'auront pas les mêmes connaissances ni les mêmes moyens de travail que nous »*¹³¹

La vision d'Alfred de ce que pourrait donner une agriculture prospère dans l'île est optimiste. Il est certain qu'elle puisse être source de richesse, et donc d'autosuffisance économique de l'île, pour les grands propriétaires mais aussi pour les plus petits et les plus pauvres. Il remet en question la monoculture de la canne prônée par les gros propriétaires et suggère d'encourager ses colons à cultiver de tout notamment des cultures maraîchères et d'élever des animaux. Il reproche notamment l'importation de produits de l'étranger comme par exemple *« de demander à Madagascar son saindoux et ses conserves de viande »*. De plus, pour lui *« la grande culture enrichit peut-être quelques gros exploitant, elle rend pauvre les petits »*¹³². C'est cette situation qu'il combat aux côtés de Paul Isautier et en tant que propriétaire, syndicaliste, conseiller général. La guerre ne fait que renforcer cette volonté de combattre les plus riches. Idéaliste, il souhaite utiliser ses propres ressources pour mener cette lutte et offrir des moyens de subsistance à ses travailleurs.

Justement, voyons de plus près comment se déclinent ces différentes cultures et avant tout voyons comment la culture de la canne joue un rôle prédominant depuis le XIX^e siècle.

¹²⁹ Il fait sans doute référence à la production de rhum. Il est rare qu'il s'exprime sur ce sujet dans ces lettres et cette boisson est sans doute l'unique référence à son métier de distillateurs. Ce métier le fait moins rêver que la gestion tranquille de la propriété.

¹³⁰ APFI, correspondance, Alfred à son épouse, de la Falaise de Seddul Bar, le 19 octobre 1915. Il fait part à son épouse de ses objectifs concernant la propriété et son ambition de *« gentleman farmer »* in BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 56.

¹³¹ APFI, correspondance, Alfred à son épouse, Cap Hollis, 26 septembre 1915.

¹³² *Ibid.*

II. Des exploitants agricoles : La canne et autres cultures

Cette exploitation est gérée par Alfred et ses trois fils. La canne à sucre et l'amélioration de sa culture est la priorité. Les événements pluvieux et les cyclones ponctuent le rythme de leurs récoltes.

II. 1. La canne à sucre, principale culture

De 1860 à 1900, les superficies cultivées en cannes à La Réunion diminuèrent de moitié. Plus de 42 mille tonnes de sucre étaient produites en 1900. Les hauts des propriétés furent laissés en friches¹³³. L'agriculture est la principale activité économique de La Réunion et 58% de la population active travaille dans ce secteur. Au moment de la crise de 1929, on se trouve dans une crise de surproduction de sucre¹³⁴. En 1950, les surfaces cultivées tournent autour de 70 000 hectares¹³⁵. Les terres des Isautier sont cultivées en canne mais de par leurs étendues et l'emplacement de certains de leurs domaines, on retrouve une propriété globalement tournée vers la canne et vers d'autres cultures. La canne à sucre est privilégiée sur toutes les propriétés situées entre le littoral et Bérive.

Le peu de documentation nous a permis cependant de caractériser les cultures de ce domaine pendant la première moitié du XX^e siècle. Quelques rares correspondances, quelques chiffres éparpillés sont à peu près les seuls témoignages de cette activité pourtant importante dans le groupe. Parmi ces quelques documents cependant, l'un d'entre eux conservé par Charles dans le bureau de sa maison au Tampon témoigne de la production de cannes du groupe Isautier de 1930 à 1980. Ce document représente 50 années de culture de la canne, 50 années de bouleversements, de modification des techniques, de réussites ou d'échecs divers.

¹³³ GERARD (G.), *Histoire résumée de La Réunion*, Saint-Denis, Association pour la sauvegarde du patrimoine réunionnais, 1984, p. 354.

¹³⁴ FUMA (S.), *op. cit.*, pp. 254-257.

¹³⁵ BERTILE (W.), « Espaces, économies, équipements », in COMBEAU (Y.) (dir.), *L'île de La Réunion sous la quatrième république, 1946-1956 ; entre colonie et département*, *op. cit.*, p. 24.

Tableau 3. Production de cannes du Groupe Isautier de 1930 à 1951.¹³⁶

Année	Production directe	Production colons	Production cumulée
1930	944	1668	2512
1931	1075	2437	3512
1932	1151	2424	3575
1933	3568	1997	5565
1934	2035	3015	5050
1935	3464	4280	7744
1936	3903	3848	7751
1937	3577	3885	7462
1938	2280	3925	6205
1939	2281	3594	5875
1940	4159	6362	10521
1941	3849	5845	9394
1942	843	4401	5244
1943	2014	2317	4331
1944	368	1055	1423
1945	1702	3200	4902
1946	4308	5437	9746
1947	6478	5978	12456
1948	6864	6832	13718
1949	9393	5681	18074
1950	9138	8494	17632
1951	9985	10920	20005

¹³⁶ ABCI, données statistiques de 1930 à 1980 tirées du graphique cité précédemment.

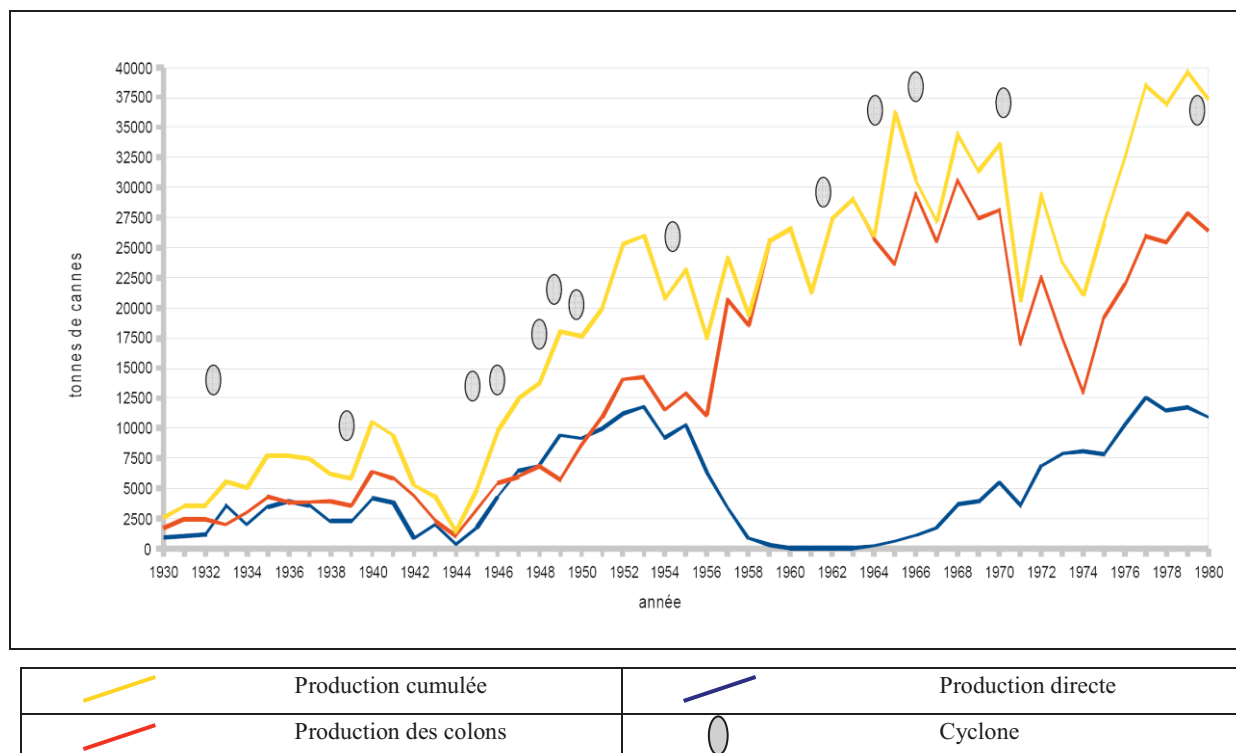


Figure 7. Production de cannes du groupe Isautier de 1930 à 1980.

De 1930 à 1940, la production de cannes sur leur domaine augmente de 320%. Ce document précise la production totale de leurs terres et distingue la production des colons¹³⁷ et celle en faire valoir direct. La production totale a connu une hausse constante. En 1930, les terres de la famille Isautier produisent 2 512 tonnes de cannes. En 1980, le « groupe »¹³⁸ produit 37 310 tonnes. Cette progression générale s'explique par une transformation de la culture de la canne durant la période et notamment dans la première moitié du XX^e siècle. Cette époque correspond à de profonds changements dans cette société de plantation. La gestion et la production sont modernisées et le rendement des cannes connaît de grandes améliorations¹³⁹. Après la Première Guerre mondiale, le prix du sucre augmente et les exportations en France également. Dans le même temps, les terres à sucre sont reclassées, les terres du Sud morcelées en plusieurs grandes propriétés. Les recherches et l'apport de nouvelles variétés sont à l'origine d'une amélioration notable du rendement. Le « groupe » connaît un véritable décollage de sa production à la fin des années 1940. Sa production connaît une croissance bien supérieure à l'entre-deux-guerres.

¹³⁷ Cf. Annexe II, « Exploitants des terres en colonage », p. 436.

¹³⁸ Le groupe n'existe pas dans la première moitié du XX^e siècle. Lors de la réalisation de ce schéma, ils désignent la production de cannes comme étant celle du groupe Isautier. En réalité, la production de cannes sera gérée successivement par divers types de structures, coopérative, société civile, Holding... En 1980, la production est toujours gérée par la SCAB.

¹³⁹ FUMA (S.), *op. cit.*, p. 253.

Mais cette croissance n'est pas constante. Elle est marquée par des campagnes réussies et d'autres catastrophiques. Cette production est soumise aux aléas climatiques même si c'est une plante relativement résistante aux vents et à la sécheresse. Son taux de sucre varie en fonction de ces conditions. Plusieurs phases de production ressortent de ce schéma. La légère croissance de la production de 1930 à 1940 est liée à l'agrandissement du domaine. La production en faire valoir direct progresse moins que la production des colons. L'achat de terres et la mise en colonage expliquent ces courbes. Peu d'éléments nous permettent de savoir s'ils modifient leurs méthodes de cultures.

La Seconde Guerre mondiale provoque l'effondrement des récoltes de 1941 à 1945. Pendant le blocus, la nécessité est donnée au ravitaillement de la population. Les cannes sont arrachées et remplacées par du maïs selon l'arrêté du gouverneur Aubert. En 1939 et jusqu'en 1945, Il n'y a plus d'engrais à La Réunion.

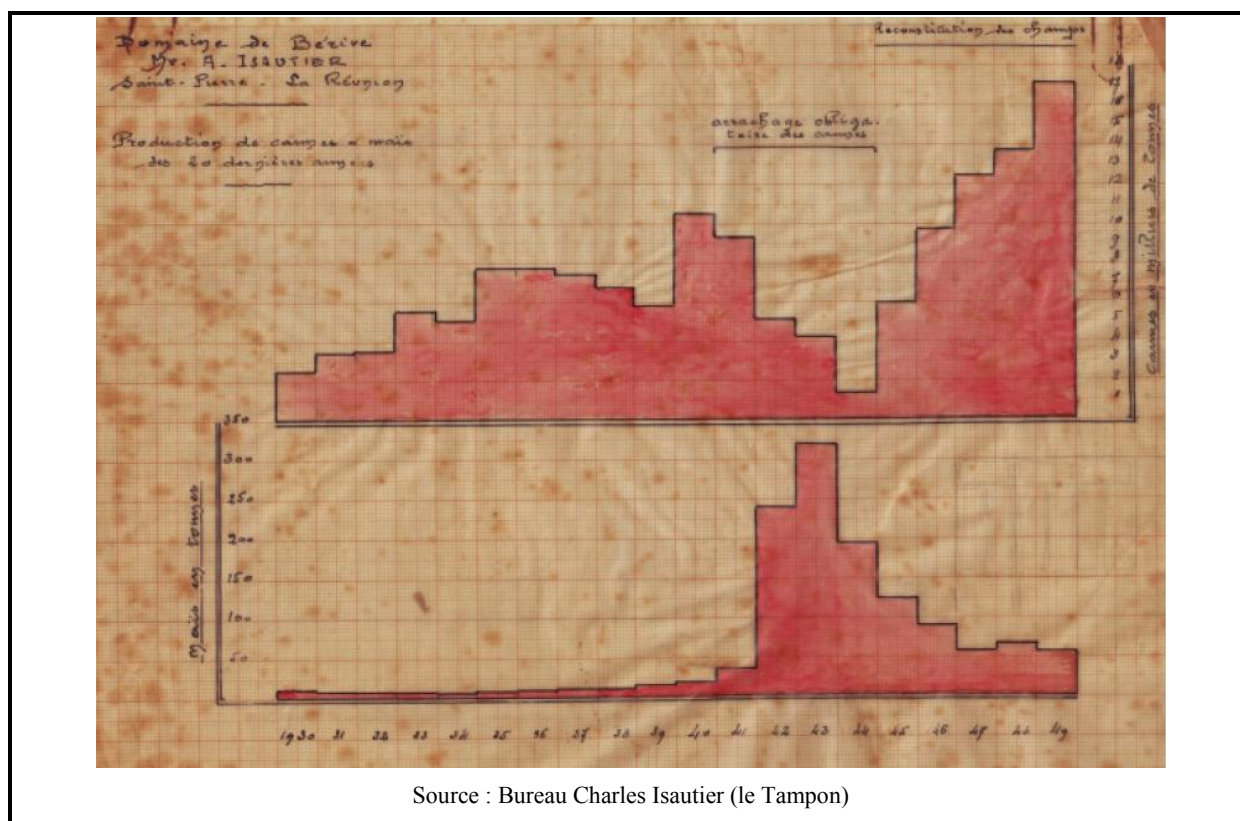


Figure 8. Domaine de Bérive : Production de cannes et maïs des 20 dernières années (1930 à 1949).¹⁴⁰

Après la Seconde Guerre mondiale, la production progresse rapidement. Elle passe de 5000 à 9746 tonnes en 1946¹⁴¹. La modernisation des cultures, la sélection des variétés les plus résistantes aux maladies et l'utilisation d'engrais favorise un meilleur

¹⁴⁰ APBCI, dossier « cannes et rhum », Charles, Bérive, 1950.

¹⁴¹ Cf. Tableau X « Production de cannes du groupe Isautier de 1930 à 1951 ».

rendement des terres. Les documents, notamment la correspondance, abondent en ce qui concerne les récoltes de cannes. La question du rendement semble devenir prioritaire et revient dans la plupart de leurs réflexions concernant les récoltes. De 1944 à 1950, la production de cannes connaît une augmentation constante, à peine freinée par le cyclone de 1948.

Tableau 4. Production cumulée et rendements de la canne de 1946 à 1950.¹⁴²

A n n é e	Production cumulée (tonnes)	Production (tonnes/hectare)	Nombre d'hectares
1946	9746	65,6	149
1947	12456	74,1	168
1948	13718	71,4	192
1949	18074	72,2	250
1950	17632	70,7	282

Le rendement s'est accru d'une part grâce aux études concertées des trois frères et de leurs pères. Les plantations de cannes sont numérotées, le rendement calculé par plantations. En 1950, ils réalisent toujours ces calculs et poursuivent leur sélection.

« Sur la partie haute nous avons terminé les n° 4 et 5 qui ont donné les chiffres suivants

N°4 : 1 024 080 k contre 1 735 510 l'année dernière soit 204,80 k à la gaulette contre 347,10 l'année précédente.

N°5 : 855 490 k contre 1 113 970 en 1949 soit 186,16k à la gaulette contre 238k l'année dernière.

A samedi soir nos étions aux grands bois à 5 349 950k y compris l'Anse se décomposant en SCAB : 3 536 420

Colons : 1 813 530

Quand aux Casernes, j'estime que nous devons être à 1 700 000/1 800 000 je n'ai pas les chiffres exacts ce qui nous ferait environ 7 millions déjà coupées ce qui a mon avis représente plus de la moitié de notre campagne, malheureusement. »¹⁴³

¹⁴² La SCAB n'est mise en place qu'en 1950. Avant cette date, c'est la Coopérative agricole des planteurs et éleveurs des propriétés Isautier qui exploite ces terres.

¹⁴³ APFI, Correspondance, Henry à Charles, Bérive, le 17 octobre 1950, p. 2.

De 1955 à 1972, la production est toujours en progression. Elle est exclusivement réalisée par les colons. De 1972 à 1980 enfin, les colons produisent plus que les propriétaires. La récolte est optimale malgré une baisse en 1974. Il n'y a pas de cyclone mais probablement une sécheresse.

Deux débouchés sont possibles pour ces cannes. D'une part, le broyage et la transformation dans leur distillerie permet la production de rhum. De plus, les cannes peuvent être vendues aux usiniers. La canne à sucre cultivée par les Isautier depuis 1835 est la culture la plus rentable de l'île. Pour autant, ils ne se limitent pas à un type de culture et se lancent dans la polyculture et l'élevage.

II.2. La polyculture et l'élevage

D'autres cultures spéculatives existent dans l'île, le géranium, le thé, le tabac, le cacao, l'ylang-ylang, le café, elles sont cultivées de façon plus ou moins importante. Le Géranium surtout est la plus fréquente. Dans cette première moitié du XX^e siècle cependant, les cultures vivrières, maïs et manioc, restent plus importantes que les cultures spéculatives. Il n'y a pas vraiment de diversification établie sur tous les domaines de l'île¹⁴⁴ seulement des exploitations à mi-pente et dans les hauts de l'île. Les Isautier sont une exception et leur domaine se prête à de multiples cultures puisque leurs propriétés s'étendent de la Plaine des Cafres (1500 mètres d'altitude) à la ville de Saint-Pierre (niveau de la mer). Les différents sols et microclimats leur permettent de diversifier très tôt leurs cultures et de faire de leur coopérative agricole, un groupement moderne tourné vers tous les types d'activités.

Le géranium, introduit dans l'île dans la seconde moitié du XIX^e siècle, est cultivé entre 400 et 1400 mètres d'altitude. C'est dans la région du Tampon que fut lancée dès 1882 sa culture. Ce sont surtout les « p'tis blancs des hauts » qui la cultivent. La Réunion est le premier producteur mondial de géranium en ce début de XX^e siècle. Elle produit 100 tonnes en 1924 et 45 tonnes en 1947. C'est sur les propriétés en altitude qu'elle s'est progressivement substituée à la canne à sucre. C'est là qu'on le cultive et le distille. L'essence de géranium a une valeur importante de par sa rareté étant donné les difficultés inhérentes à sa culture. Sensible aux intempéries et difficile à cultiver, le géranium produit peu d'essence, 20 à 40 litres par hectare. Les conditions de son bon développement sont nombreuses d'après le géographe Defos Du Rau : « *le géranium est une plante difficile, exigeant des sols épais, riches, perméables, humifères, avec une température assez fraîche et une pluviosité moyenne*

¹⁴⁴ COMBEAU (Y.) et MAESTRI (E.) (dir.), *Histoire de la Réunion, de la colonie à la région*, Paris, Nathan, 2002, p. 83.

de 1500 à 2000 millimètres assez bien répartis [...] il épuise très rapidement le sol (...)»¹⁴⁵ mais avantage non négligeable, le géranium peut être distillé sur place contrairement au vétiver qui nécessite un alambic industriel. Le litre en 1920, se vend à 150 francs à l'exportation. La montée des cours de cette essence entraîne une hausse de la production dans l'entre-deux-guerres. Elle atteint des sommets en 1939 en atteignant près de 156 tonnes. Elle tombe en 1947 à 50 tonnes. En 1933, il y avait 2152 alambics à parfum dans l'île¹⁴⁶.

Dans ces domaines, des zones mixtes canne-géranium sont cultivées en altitude. A la plaine des Cafres, élevage et géranium alternent selon un étagement sur les pentes réunionnaises. Une culture triple canne-maïs-géranium apparaît de 600 à 800 mètres, notamment jusqu'à la Plaine des Cafres et cela depuis la fin du XIX^e siècle¹⁴⁷. En 1946, la culture du géranium est dominante dans leurs propriétés en altitude. Les rendements sont bons. Alfred songe également à reboiser les Hauts et à planter des acacias pour l'utiliser comme bois de chauffage¹⁴⁸. La culture intensive du géranium dans cette zone de l'île cause une déforestation massive¹⁴⁹. Mais de plus, la distillation du géranium, qui exige une grande quantité de bois, précipite la disparition de la forêt des hauts. Les acacias font partie d'un nouveau type d'assolement acacia et géranium.

On peut remarquer que les Isautier produisent moins de vétiver que de géranium alors même que le premier rapporte plus. Le vétiver, introduit en 1764, est une graminée dont l'essence est tirée des racines. Contrairement au géranium, elle résiste bien aux cyclones et demande peu de soins. L'arrachage des plants contribue à remuer la terre et à la préparer à recevoir des nouveaux plants¹⁵⁰. Les chiffres ne nous permettent pas de comparer l'importance de ces deux productions sur leur domaine. Nous pouvons en revanche, grâce à la correspondance de l'après-guerre, établir que ces deux cultures avaient leur importance. A Salazamay, le vétiver et le géranium sont aussi cultivés, récoltés et distillés sur place. Paul-Alfred, mobilisé à Tamatave, parvient en 1944 à faire de bonnes affaires et à écouler une partie de leur stock. En mai 1944, alors qu'il ne parvient pas à conclure une vente intéressante d'essences à 2 millions de francs, le cours augmente pour atteindre en juin 1944, 600 francs le kilo et le vétiver atteint 1400 francs le kilo. Le succès est tel que les frères décident de parler

¹⁴⁵ DEFOS DU RAU (J.), *op. cit.*, p. 410.

¹⁴⁶ *Ibid.*

¹⁴⁷ DEFOS DU RAU (J.), *op. cit.*, p. 409.

¹⁴⁸ APFI, Correspondance, Henry à Charles, Bérive, le 8 février 1946.

¹⁴⁹ Elle est même considérée comme une catastrophe écologique ; pour pousser dans de bonnes conditions la terre doit être propre. Lors des cyclones cette terre n'est pas retenue.

¹⁵⁰ LEFEVRE (D.), *Saint-Pierre de La Réunion : sa ville, sa campagne et sa région*, étude de géographie humaine, Saint-Denis, Imprimerie Cazal, 1975, coll. des travaux du centre universitaire de La Réunion, p. 124.

en dollars dans leurs courriers pour que les chiffres semblent moins importants afin de ne pas attirer l'attention. Ainsi dorénavant Paul-Alfred ne donnera que les prix en dollars pour « *ne pas donner l'éveil dans les campagnes* »¹⁵¹ ; il dit d'ailleurs à Charles de « *garder la plus grande circonspection vis-à-vis de tout le monde, même des bons amis, car les langues vont vite chez nous* »¹⁵². A la Réunion, c'est Charles qui s'occupe de la culture du géranium ce qui fait dire à Paul-Alfred qu'il « *remercie Charles de tous les renseignements qu'il [lui] donne et le félicite de ses réussites en géranium et en cannes, mais [il savait] que son travail opiniâtre et remarquable aurait ces résultats brillants* »¹⁵³. Ils cherchent à assurer l'écoulement de leurs stocks d'essence. Le 4 septembre 1944, Paul-Alfred fait part à Charles du nouveau client qu'il a démarché pour leurs huiles essentielles. Il achète moins cher le vétiver mais il pense nécessaire de le vendre quand même. Le client est prometteur, il s'agit de la « *Central essential Oil* » de New York. L'Amérique, dont la croissance a profité du conflit mondial, travaille désormais avec le monde entier. Qu'elle achète des essences auprès des producteurs de Madagascar n'est pas surprenant. Par ailleurs, les grands parfumeurs de Grasse, de Paris ou de New York achètent également cette essence qui remplace facilement l'essence de rose. C'est une base pour tous les types de produits cosmétiques, parfums ou encore savons. Cet intérêt et la concurrence que lui pose l'essence de rose expliquent l'instabilité des cours¹⁵⁴.

Dans l'entre-deux-guerres, on ne peut parler de politique de diversification des cultures. La canne reste la principale culture qui fait la richesse des industriels. Les cultures vivrières en revanche sont encouragées, notamment le manioc et le maïs, dans le but de concurrencer le riz, élément incontournable de l'alimentation réunionnaise. Dans toute l'île le maïs est cultivé. Il est un élément de base dans la consommation des Réunionnais. Les plus pauvres le consomment car ils n'ont pas les moyens de se procurer du riz. Pour Jean Defos du Rau, le sud est le lieu où elle se cultive le plus, donnant jusqu'à trois récoltes par an¹⁵⁵.

Le maïs est une culture annexe pour les Isautier et ne tient une place prépondérante dans les activités agricoles qu'à partir de 1942. Son exploitation est imposée par la conjoncture et par les arrêtés. Pour eux, sa rentabilité est inférieure à celle de la canne à sucre, et ne fait certainement pas partie de leurs objectifs à long terme. Si cette culture a été

¹⁵¹ Cette culture du secret revient régulièrement dans la correspondance entre les deux frères. Ainsi, lorsque Charles rédige des courriers à son frère depuis la métropole en 1954, il invente un code pour désigner les entreprises avec lesquelles ils souhaitent travailler. APFI, Correspondance, Paul-Alfred à Charles, Tananarive, le 19 mai 1944.

¹⁵² APFI, Correspondance, Paul-Alfred à Charles, Tananarive, le 19 mai 1944.

¹⁵³ APFI, Correspondance, Paul-Alfred à Charles, Tananarive, 18 juin 1944,

¹⁵⁴ DEFOS DU RAU (J.), *op. cit.*, p 411.

¹⁵⁵ *Ibid.*

privilegiée c'est parce qu'elle rapporte quatre fois plus que le maïs. De 1930 à 1939, Le domaine de Bérive produit environ 12 tonnes de maïs en moyenne par an¹⁵⁶. Pourtant ce choix de cultiver du maïs, même en très petite quantité, ne surprend pas. Alfred a exprimé depuis toujours sa volonté de vivre du travail de ses terres, de planter ce dont il aurait besoin et de se nourrir exclusivement des produits de ses domaines. De plus, certains propriétaires utilisent cette plante pour nourrir les volailles de leur élevage.

En 1940, elle passe à 20 tonnes et en 1941 à 40 tonnes. Pendant la guerre, la production de maïs explose à Bérive tandis que la production de cannes connaît son niveau le plus bas, 1100 tonnes en 1944 à Bérive au lieu de 5000 tonnes en moyenne dans les années 1930¹⁵⁷. Les statistiques réalisées ces années là nous donnent aujourd'hui une vue générale des productions de leurs propriétés.

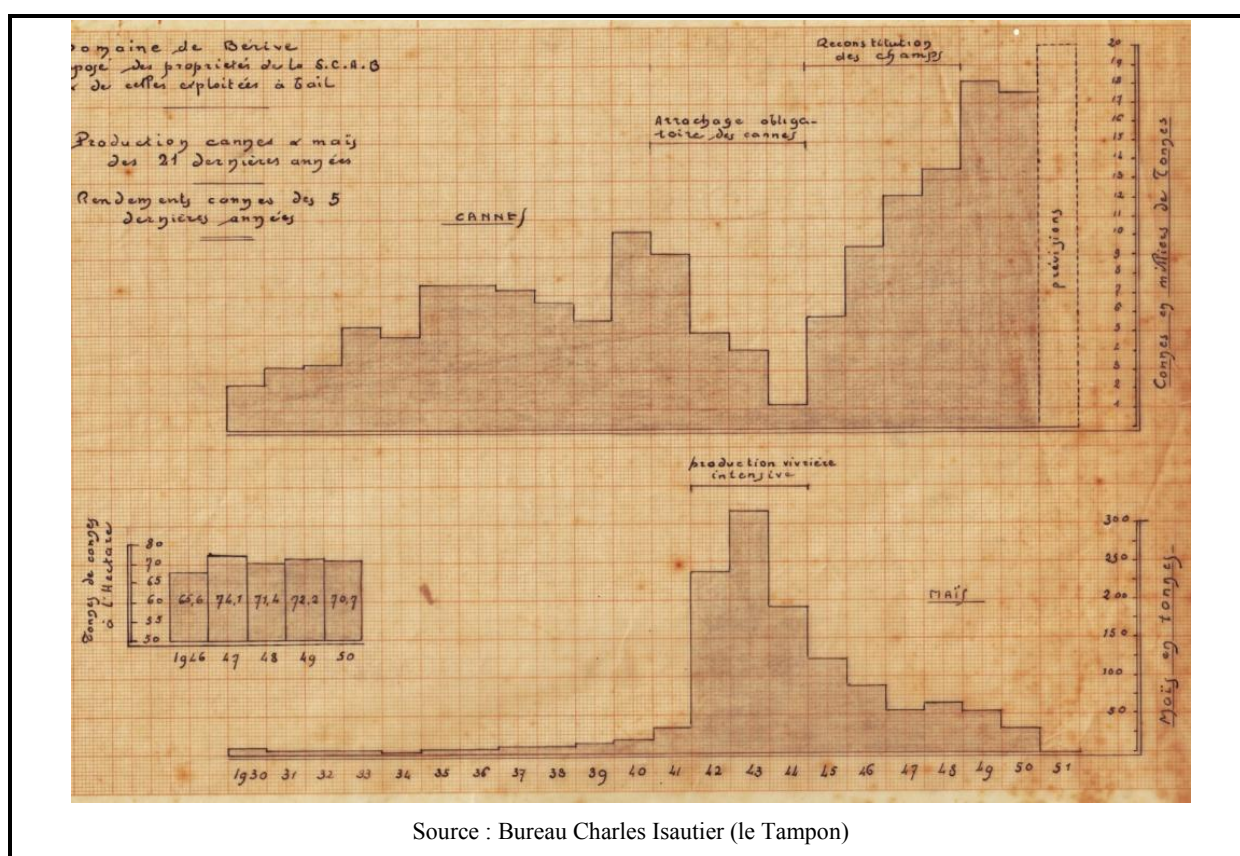


Figure 9 : Production de cannes et maïs des 21 dernières années, Rendements cannes des 5 dernières années.

Domaine de Bérive, exposé des propriétés de la SCAB et de celles exploitées à Bail.

¹⁵⁶ APBCI, dossier « cannes et rhum », Charles, Bérive, 1950, Production de cannes et maïs des 21 dernières années, domaine de Bérive.

¹⁵⁷ Ces chiffres ont été réalisés par Charles sur du papier millimétré. Il a comparé la production de cannes à celle de maïs et a établi ses prévisions. Ces graphes présentent les chiffres du domaine de Bérive, ceux des propriétés tenues par la SCAB et ceux des terres en colonage. Il détaille minutieusement cette production sur 21 années et nous permet de caractériser les deux productions les plus importantes de tous leurs domaines.

La Réunion a été soumise au régime vichyste dès l'arrivée du Gouverneur Aubert et l'Angleterre réalise un blocus de l'île. Devant cette crise, les importations de produits alimentaires ne peuvent se faire. Le 7 novembre 1940, le Gouverneur Aubert fixe un arrêté imposant la culture du maïs sur un cinquième des terres cultivées.

« La réduction du cinquième s'applique à toutes les propriétés quel que soit le mode d'exploitation et doit être effectuée distinctement par les propriétaires, gérants, fermiers, métayers ou colons sur les terres habituellement exploitées par chacun. »¹⁵⁸

Il est également prévu dans cet arrêté que toutes les cultures soient déclarées au ministre des Colonies qui administre depuis 1938 les territoires d'Outre-mer. Ainsi, tout au long de la Seconde Guerre mondiale et jusqu'en 1950, la production de maïs augmente à La Réunion. Ce graphique nous a permis d'évaluer dans le tableau suivant les productions comparées de cannes et de maïs.

Tableau 5. Production comparée de la production annuelle de cannes et de maïs sur le domaine de Bérive de 1939 à 1951.

Année	Production de cannes en tonnes[1]	Production de maïs en tonnes[2]
1939	5900	18
1940	10500	22
1941	9400	40
1942	5250	270
1943	4350	320
1944	1400	190
1945	4200	125
1946	9746	90
1947	12456	50
1948	13718	55
1949	18074	50
1950	17632	30

¹⁵⁸ APFI, Notes, Alfred, 1940, extrait de l'arrêté n° 1596.

En 1943, elle atteint 18000 tonnes. Le niveau de production de 1940 sur la propriété est retrouvé dès la campagne 1946/47. La canne redevient la culture majoritaire. Cette tendance se confirme d'ailleurs la décennie suivante. En 1958, le maïs malgache devient moins cher que le maïs local. L'importation se substitue à la production des quelques 6000 hectares de l'île¹⁵⁹.

Selon, Patrick Isautier, tout a été essayé à cette époque¹⁶⁰. Le tabac a été produit mais peu d'éléments d'archives permettent de décrire cette exploitation secondaire. Il se cultive dans le Sud-Ouest de l'île et se fixe dans la zone des 600 mètres du Piton Saint-Leu au Tampon. C'est cette zone qui est confiée probablement à des colons. La production restant marginale et probablement ancienne, leurs traces ont pu disparaître. Alfred et Henry font quelquefois référence à leurs plantations de caféiers, c'est ainsi que le 22 janvier 1946, Fred informe Charles que du fumier a été transporté dans la plantation de café¹⁶¹. Mais peu d'éléments permettent d'estimer les rendements de ces parcelles plantées en café. A la plaine des Cafres, Ils se tournent vers l'élevage, porcins, volailles ou encore des bovins, aussi sont-ils amenés à cultiver sur leurs propriétés des plantes fourragères destinées à nourrir le cheptel¹⁶².

Les domaines agricoles de la famille Isautier majoritairement tournés vers la culture de la canne n'excluent pas pour autant une polyculture en fonction des conditions géographiques de leurs propriétés. Très tôt diversifiées elles sont aussi structurées géographiquement. L'organisation et la gestion des terres sont confiées à une coopérative¹⁶³ dont les parts appartiennent aux membres de la famille. Nous avons pu remarquer que les tâches sont distribuées et que chacun a son rôle à jouer.

II.3. Une affaire à gérer

Les affaires sont complexes et la multiplicité des tâches exige une grande polyvalence des maîtres des lieux. Ces activités diverses demandent aussi bien une maîtrise des techniques agricoles, une grande connaissance des terres de l'île et des caractéristiques de leurs différentes cultures. Ils sont appelés à commander, gérer les équipes d'ouvriers agricoles et les affecter à des tâches différentes et ardues.

¹⁵⁹ DEFOS DU RAU (J.), *op. cit.*, p. 336.

¹⁶⁰ Entretien 26 novembre 2007.

¹⁶¹ APFI, correspondance, Fred à Charles, Bérive, le 01 janvier 1946, p. 3.

¹⁶² APBCI, Journal comptable des Etablissements Isautier, 1946.

¹⁶³ Future Société Civile et Agricole de Bérive (SCAB).

Alfred a étudié à Paris. Sa maîtrise des contingences extérieures et son adaptabilité viennent certainement de sa formation. Ses fils ne font pas tous des études supérieures. Paul-Alfred suit une formation d'ingénieur agronome à Douai ce qui lui donne le plus de compétences et de là, une légitimité pour gérer la plantation¹⁶⁴. Charles et Henry n'ont cessé de se former aux différentes techniques agricoles. Charles plus particulièrement participe à des conférences et des congrès jusqu'aux dernières années de sa vie.

La terre, est leur premier moyen de développement. Les ressources qu'ils transforment dans leurs ateliers proviennent de leurs activités agricoles. Sur leurs terrains de Saint-Pierre, notamment sur le boulevard Hubert Delisle, ils vont pouvoir multiplier installations industrielles et bâtiments de stockage¹⁶⁵. Ces propriétés sont aussi un moyen d'autofinancer leurs investissements. Au moment d'affronter la crise, la terre devient une garantie. Ces terres riches et fertiles du sud peuvent être hypothéquées, comme dans les années 1930 par Alfred, vendues pour financer des investissements ou mises en valeur. Il ne s'adonne pas à une politique mobilière comme le Groupe Bourbon¹⁶⁶.

La gestion très patriarcale de la propriété laisse peu de places aux initiatives des trois frères alors que la responsabilité de la gestion des terres leur incombe. Les décisions concernant les investissements reviennent sans contestation possible à leur père. Ce dernier décide et ne s'inspire pas assez des avis de ses fils, de leur point de vue du moins. La correspondance qu'Henry a entretenue avec Charles, alors à Madagascar, nous livre quelques éléments explicatifs et un aperçu de la gestion quotidienne. Charles s'occupe de la plantation et essentiellement du domaine de Bérive où maïs et cannes représentent les cultures principales. Dans un premier courrier du 25 janvier 1945, on apprend que le développement des cultures se passe bien et que la récolte s'avère prometteuse malgré des problèmes avec l'un de ses ouvriers agricoles. Le 8 janvier de l'année suivante, il écrit un long courrier à Charles dans lequel il fait état de la propriété après huit mois d'absence. Le 18 janvier 1946, dans un autre courrier, il fait état des difficultés qu'il constate dans la mise en culture des propriétés de La Réunion¹⁶⁷. Il impute cela au manque de main d'œuvre. Ils cultivent des cannes, fournissent des plans de cannes à leurs colons dans des terres en amont de Bérive. Ils

¹⁶⁴ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 62.

¹⁶⁵ Alfred loue aux Etablissements pendant 6 mois une partie de son terrain pour y héberger provisoirement une cuve à mélasse livrée tout récemment par les ateliers des Casernes. APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°4, 25 septembre 1947, p. 13.

¹⁶⁶ Pour le Groupe Bourbon, c'est toute une politique immobilière qu'ils vont mettre en place en concentrant, vendant successivement leurs terrains de l'Est. MAESTRI (E.), *Groupe Bourbon, 1948-1998*, Saint-André, Graphica, 1998, pp. 26-29. Les Isautier considèrent que cet argent facile n'est pas intéressant à long terme. Les terres restent dans la famille. Charles Isautier, notes, 1982, APBCI.

¹⁶⁷ APFI, correspondance, Henry à Charles, Bérive, 18 janvier 1946.

échantent leurs ambitions sur la tenue de la propriété. Charles veut mettre en place au Tampon une culture du vétiver et Henry lui demande des précisions pour pouvoir juger au mieux d'une telle ambition. Henry a le soutien de son frère et nous avons l'impression qu'il est plus facile pour lui, de confier ses ambitions à son frère qu'à son père. A l'instar de ses deux frères, il est soumis à l'autorité de son père. Il n'ose d'ailleurs pas contredire son père devant les employés :

« Il y a un truc qui m'embête un peu c'est pour le magasin en construction ici en haut. Je voulais faire faire des pannes d'une seule portée entre les fermes mais au moment où je commandais les pièces aux ouvriers, papa est arrivé et a décrété qu'il fallait employer les pièces existant à côté de l'écurie et les rajouter pour obtenir les longueurs nécessaires. Comme c'était le premier jour, j'ai baissé la tête mais je tâcherai de lui faire changer d'avis et de lui faire comprendre... »¹⁶⁸.

Dix jours plus tard, dans un autre courrier, Henry exprime son découragement et sa décision de baisser les armes devant son père. Ce dernier a choisi de s'occuper entièrement de la construction du magasin : *« Je n'ai pas été d'accord avec lui plus d'une fois à ce sujet et comme il veut à tout prix s'en occuper, je préfère ne plus y mettre mon nez »¹⁶⁹*. Alfred détient le pouvoir de décision jusqu'à ce que sa condition physique ne le lui permette plus de conserver ce pouvoir. De façon assez classique dans les entreprises familiales, les enfants travaillent avec leur père et acceptent le rôle de *« l'héritier-qui-attend-passivement »¹⁷⁰*.

En janvier 1950, 500 hectares sous culture sont englobés par la SCAB. Grand-Bois, Casernes, Frédeline, Pierrefond, Bérive sont toujours la propriété de la famille exploitée en faire-valoir direct ou par les colons¹⁷¹. Ils produisent en moyenne 26 000 tonnes de cannes et dans les années 1970 environ 5000 kilos d'essence de géranium¹⁷². En 1967, la ferme expérimentale (FERMEX) est prise en charge par la SCAB. En 1971, le chiffre d'affaires de Fermex est d'environ 7 millions de francs CFA. Leur plantation de cannes ne rivalise certes pas avec le consortium Bénard ou le Groupe Bourbon¹⁷³ mais elle leur garantit un approvisionnement pour leur distillerie et un autofinancement de leurs activités et de leurs investissements. Ces milliers de tonnes de cannes leurs permettent d'assurer l'achat de

¹⁶⁸ APFI, correspondance, Henry à Charles, Bérive, 8 janvier 1946.

¹⁶⁹ APFI, correspondance, Henry à Charles, Bérive, le 18 janvier 1946

¹⁷⁰ BAUER (M.), *op. cit.*, p. 191.

¹⁷¹ APBCI, Notes, Charles Isautier, 1967 à 1971.

¹⁷² APBCI, Historique de la SCAB, Charles.

¹⁷³ MAESTRI (E.), *op. cit.*, pp. 26-30.

mélasse chez les usiniers et d'éviter les difficultés d'une concurrence qu'ils n'auraient pu combattre sans¹⁷⁴.

De 1914 à 1918, Le vécu d'Alfred dans la guerre le convainc de se lancer dans une nouvelle activité déjà implantée à Saint-Pierre. La production sucrière réunionnaise sort à peine d'une crise qui a duré plusieurs décennies et elle est au dernier rang des producteurs des zones des océans Indien et Pacifique¹⁷⁵. C'est probablement ce qui pousse les deux frères Alfred et Paul à racheter la distillerie de leur tante. Sous-produit de la canne, le rhum est un produit à haute valeur ajoutée dont l'essor est incontestable depuis le début de la guerre. Selon Charles Isautier la distillerie est sentimentalement à l'origine des établissements. Pour Patrick Isautier la culture de la canne et la distillerie vont de pair. Alfred investit dans la canne autant que dans la distillerie.

¹⁷⁴ Hai Quang HO donne des indications sur les problèmes qu'auraient pu connaître la distillerie Chatel, qui n'avait pas cette garantie donnée par un grand nombre de terres plantées en cannes. Du jour au lendemain, les industriels auraient pu arrêter de leur vendre de la mélasse. La solution : distiller ailleurs et acheter ainsi de la mélasse à l'île Maurice et écouler les produits à La Réunion. HO (H-Q.), *38 chefs d'entreprises témoignent : destins de famille, interculturalité et économie*, Sainte-Marie, Azalées, 2001, p. 13.

¹⁷⁵ TORRES (F.), « l'obstacle et le paradoxe : le destin contrarié de l'industrie sucrière de La Réunion aux XIX^e et XX^e siècles », H. BONIN (H.), HODEIR (C.) et KLEIN (J-F.) (dir.). *L'esprit économique impérial ? Réseaux et groupes de pressions du patronat colonial en France et dans l'empire (1830-1962)*, Paris : SFHOM, 2008, p. 673.

III Des hommes impliqués dans la politique agricole locale

Alfred le premier, s'implique dans la politique agricole locale à travers les syndicats. En 1934 il devient président de l'Union des syndicats des planteurs du Sud. Ses discours mais aussi ses combats révèlent la volonté de se battre pour que tous aient une instruction pour pouvoir faire fructifier leur capital. Il s'implique pour « *que le travail qui est dur pour tous, rapporte justement sa part à tous ceux qui travaillent....* »¹⁷⁶.

III.1. Le « Gentleman farmer »

Dans sa correspondance de guerre, il revient sur ce qui lui importe le plus. Ses perspectives l'amènent à rappeler à quel point ses terres du sud de l'île ont une importance capitale. Il exprime régulièrement sa volonté de tirer de son exploitation toutes les richesses dont il aura besoin. Les destructions liées à la Première Guerre mondiale, le combat qui fait rage pour gagner quelques centaines de mètres sur les champs de bataille confirment sans doute ses convictions. Son attachement à sa terre et l'existence qu'elle peut procurer lui paraissent bien plus importants qu'une victoire glorieuse sur un champ de bataille. Il n'exprime aucune ambition militaire. En revanche, il se voit comme un père, dont le rôle est d'aider les plus petits et de leur permettre de vivre correctement :

*« Il y a de la place pour tout le monde au soleil, quoiqu'en pensent certains gros richards de chez nous, et j'estime du devoir du gros propriétaire, c'est de donner le plus d'occupations possible aux petits qui vivent autour d'eux et pour cela, il faut leur montrer ce qu'ils auraient à faire pour améliorer leur triste sort. »*¹⁷⁷

Cet intérêt pour la cause des planteurs, il le conservera toute sa vie. Il a une vision paternaliste et chrétienne de son rôle envers le planteur. Ce dernier est extrêmement dépendant du propriétaire terrien. Le propriétaire et l'usinier sont les vrais patrons de l'agriculture. Ils décident des prix de la canne mais aussi des essences. L'usinier a donc le sort du planteur entre ses mains, il est tout en haut de l'échelle. Les deux modes d'exploitation, faire-valoir et colonage, en sont à l'origine. Dans le cas du faire-valoir, le propriétaire exploite directement ses terres, recrute des ouvriers agricoles et des journaliers. Dans celui du colonage, un bail de location définit la part au propriétaire et celle du colon qui travaille

¹⁷⁶ APFI, correspondance, Alfred à son épouse, Cap Hollis, le 26 septembre 1915.

¹⁷⁷ *Ibid.*

effectivement la terre. Déjà des inégalités existent dans le colonage. Prosper Eve constate que beaucoup de ces terres sont souvent difficiles à cultiver, moins fertiles que celles que le propriétaire exploite directement¹⁷⁸. La Réunion est une société de plantation dédiée à la monoculture de la canne et ce système se définit par plusieurs éléments déterminant la composition de la société réunionnaise selon Jean Benoist.

« Les unités d'exploitation agricole doivent disposer d'une quantité suffisante de capitaux pour que soient mis en œuvre les divers moyens de production. Elles doivent contrôler des terres de qualité et de superficie suffisante pour garantir une production qui équilibre les investissements nécessaires. Elles s'assurent une technologie relativement avancée. Le système politique et la législation doivent maintenir une force de travail abondante et disciplinée. La stratification sociale est très contrastée... »¹⁷⁹.

Ceci explique la mise en place tardive d'un syndicalisme agricole qui vient défendre toute une classe de la population qui n'a, jusqu'à présent, jamais fait entendre ses revendications.

Un syndicalisme agricole

Les agriculteurs sont peu organisés. Les usiniers sont réunis dans des syndicats de fabricants de sucre et il faut attendre 1887 pour que l'un des premiers syndicats agricoles se constitue. Ce syndicat des intérêts agricoles et sucriers de l'île de La Réunion est fondé par quelques membres de la Chambre d'agriculture. L'une des principales tâches de ce syndicat est de fédérer les agriculteurs autour d'un programme comme l'instruction et la vulgarisation des techniques agricoles aux plus petits comme aux plus grands¹⁸⁰. Cette union syndicale est

¹⁷⁸ EVE (P.), *Le syndicalisme à La Réunion de 1900 à 1968*, thèse pour le doctorat d'histoire, Université Aix-Marseille, 1989, Vol.1, p. 116.

¹⁷⁹ « ...Le groupe qui détient les terres, les usines et les capitaux est séparé par un fossé social de la masse des travailleurs. Dans la plupart des sociétés de plantation cette séparation a été rendue irréversible par le contraste ethnique ». BENOIST (J.), *Un développement ambigu ; structure et changement de la société réunionnaise*, Saint-Denis, Fondation pour la Recherche et le développement dans l'océan Indien, 1983, coll. Documents et recherche, p. 36.

¹⁸⁰ EVE (P.), *op. cit.*, p. 155. Selon lui les agriculteurs sont partagés entre l'action et l'immobilisme, « Le premier syndicalisme réunionnais (1887-1911) », *ibid.* Ce syndicat des intérêts agricoles et sucriers de La Réunion vise l'instruction des petits cultivateurs à l'utilisation d'engrais chimiques, la culture de plantes nouvelles. Ce comité se compose alors « du président de la Chambre d'Agriculture, Auguste Cornu, du président de la Chambre de Commerce, J-B. Droleau, de P. de Villèle, A. Desbets, E. Dubuisson, Léon Ozoux, Emile Héry, J-B de Villèle, A. Bellier de Villentroy, R. Chatel, G. Vetch, tous membres de la Chambre d'Agriculture, de A. Dolobaratz, directeur de l'agence du Crédit Foncier Colonial, de Jules Gérard, directeur de la société agricole et sucrière, de Pierre Motais, vice-président du Comité Agricole de Saint-Pierre et du docteur F. Isautier, secrétaire du

un échec, trop éloignée de la population qui ne relaie pas leur combat¹⁸¹. Les professions agricoles s'organisent et des syndicats agricoles apparaissent¹⁸². Les tentatives se multiplient mais sans réelle implantation. En 1894, un syndicat agricole de l'île de La Réunion est fondé à Saint-Pierre, avec « à sa tête les personnes les plus influentes de la colonie sur l'échiquier agricole »¹⁸³. Cependant, leur action est restreinte et les adhérents sont rarement tous présents au conseil d'administration. En 1905, ce syndicat est dissout¹⁸⁴. Nous remarquons cependant que des initiatives partent principalement des propriétaires et non pas des agriculteurs, ce qui explique en partie les échecs successifs de ces mouvements. C'est à Saint-Pierre que certaines de ces initiatives ont démarré et nous retrouvons des membres de la famille Isautier comme adhérents. Les crédits agricoles mutuels sont créés dans les communes et comptent près de 600 adhérents en 1905. A partir de 1910, les syndicats sont essentiellement patronaux, surtout dans le domaine agricole, « les patrons considèrent les syndicats comme leur chose »¹⁸⁵. En 1916, un certain nombre d'avancées sont réalisées au niveau social, réglementant strictement le travail des enfants notamment¹⁸⁶. En 1914, un syndicat agricole est créé à Saint-Pierre, comptant alors 104 adhérents¹⁸⁷. Ce mouvement ne survit pas à la Première Guerre mondiale. En 1919, le gouverneur souhaite organiser le Crédit agricole sur toute l'île et les agriculteurs, petits planteurs, s'investissent dans un mouvement qui prend de l'ampleur¹⁸⁸.

Les revendications ne manquent pas et les difficultés sont grandes. Depuis la décennie 1860-1870, l'iniquité des contrats entre planteurs et usiniers s'est amplifiée¹⁸⁹. Le

Comité Agricole de Saint-Pierre ». COMBEAU (Y.) (dir.), La Réunion sous la Troisième république 1870-1940, une colonie républicaine, Graphica, 2005, p. 87.

¹⁸¹ Selon EVE (P.), ces hommes, dont certains ont des professions très éloignées de l'activité agricole, « ne sont pas propres à concourir à la création et à la direction d'un syndicat vraiment agricole : l'un est commerçant, deux autres sont à la tête de sociétés n'ayant aucun intérêt à s'allier à des petits planteurs. Le plus grand nombre ignore tout de l'oubli de soi-même et tout le dévouement qu'exige la participation aux mouvements progressistes. A cause de ces tares, l'idée ne peut faire long feu ». EVE (P.), *Le syndicalisme* ..., op. cit., p. 87.

¹⁸² La loi Waldeck-Rousseau de mars 1894 abolit la législation interdisant les associations. *Idem*, p. 86. A La Réunion, il faut attendre quelques années pour que les premiers syndicats se constituent. La loi du 5 novembre 1894, portée par le ministre de l'Agriculture Méline, lie les sociétés de Crédit agricole à l'activité syndicale.

¹⁸³ Ces personnalités sont aussi membres de la Chambre d'agriculture. *Idem*, p. 90.

¹⁸⁴ Son patrimoine affecté à la fondation du Crédit agricole de La Réunion, *Ibid.*

¹⁸⁵ *Idem*, p. 100.

¹⁸⁶ EVE (P.), *idem*, p. 335.

¹⁸⁷ Il est créé le premier mars 1914. Deux sections existent, l'une au Tampon et l'autre à Petite-île, présidées respectivement par Corrét et Léonce Ethève. *Ibid.*, p. 384.

¹⁸⁸ Entre 1928 et 1935, le nombre de syndicats agricoles passe de 4 à 27. *Ibid.*, p. 482.

¹⁸⁹ Dans la seconde moitié du XIX^e siècle, les techniques industrielles s'améliorent et les calculs des parts de sucre désavantagent progressivement le planteur. « À partir de 1880, la majorité des usines à sucre avait adopté un nouveau système d'évaluation de rendement sucrier qui consistait à prendre au poids les cannes à sucre des planteurs ; on considérait que 400 kg de cannes à sucre étaient l'équivalent d'une barrique de vesou. Or, les planteurs estimaient que 360 kg de cannes à sucre suffisaient à peine pour produire une barrique de vesou et qu'ils perdaient par ce calcul 2 kg 250 de sucre ! La part du sucrier ne s'élevait plus à 12 kg 500, mais à 14 kg 750 et atteignait même un peu plus de 17 kg dans les usines les plus perfectionnées. Il bénéficiait en outre des

planteur, sur le système du colonage, reçoit les deux tiers du sucre issus des cannes qu'il a récoltées. Pourtant les usines élaborent mélasse et rhum, produits sur lesquels les planteurs n'obtiennent rien et qui enrichissent l'usinier. En 1922, le contingentement des sucres et celui du rhum en 1923, augmente les prix mettant en exergue cette injustice faite aux planteurs¹⁹⁰. A ce moment, ces derniers sont déterminés à obtenir une part des bénéfices réalisés par les usiniers. Avec la baisse du cours du sucre en 1928, ils tentent d'augmenter leur rendement en rhum, en produisant une mélasse plus sucrée¹⁹¹ ou en envoyant directement le jus de cannes en distillerie¹⁹². Ils ont alors la possibilité de continuer à faire leurs bénéfices au détriment des planteurs qui voient leur revenu baisser. Ils obtiendront une part de rhum en 1929, avec la seconde application de la loi du 31 décembre 1927. Le prix de la tonne de cannes est fixé à 65 kg de sucre et à la valeur d'un litre de rhum par tonne de cannes¹⁹³. Pour cette période, Alfred Isautier est dans la bataille. Il est membre du Syndicat des planteurs de La Réunion aux côtés d'Auguste de Villèle¹⁹⁴. C'est dans un courrier de Georges Boussenot rédigé à Alfred Isautier¹⁹⁵, que nous apprenons qu'il est membre du Syndicat des planteurs de La Réunion. Auguste de Villèle est alors président de la Caisse régionale de crédit mutuel affiliée dès cette année à la Caisse nationale de Crédit agricole. C'est un des plus anciens documents, que sa famille ait conservé, concernant son investissement syndical. Dans un courrier du 5 septembre 1933, Auguste de Villèle annonce à Alfred qu'il quittera le syndicat à la fin de l'année et lui rappelle qu'il faut continuer à convaincre les agriculteurs de la nécessité de s'unir.

Les premières années d'un syndicalisme agricole actif

La crise mondiale, le cyclone dévastateur de 1931 et la volonté des usiniers de ne plus donner aux planteurs leur part de rhum provoquent un vif mécontentement¹⁹⁶. Chaque année, ils doivent réitérer le combat pour être rémunérés en sucre et en rhum sur les tonnes de

sirops de guildives qui leur restaient et qu'il vendait aux distillateurs à 10 francs la barrique. En définitive, le contrat de fabrication de sucre avantageaient les sucriers qui recevaient autant de sucre que le planteur », FUMA (S.), op. cit., pp. 220-221. Le système du « colonat partiaire » est repris en 1882, après la suppression de l'immigration indienne. Le colon partiaire cultive une terre de moins bonne qualité et toutes les décisions reviennent au propriétaire. Idem, p. 246.

¹⁹⁰ EVE (P.), *op. cit.*, p. 431.

¹⁹¹ La mélasse ainsi fermentée et distillée a un meilleur rendement en rhum.

¹⁹² En vue de réaliser du rhum agricole, le jus ainsi fermenté est distillé.

¹⁹³ EVE (P.), *Ibid.* Il s'agit là du prix fixé pour la partie au vent ; dans la partie sous le vent le prix de la tonne est fixé à 70 kg de sucre. En 1933, un tiers du contingent de rhum est attribué aux planteurs. Il y a alors 12 usines à sucre et cinq distilleries industrielles à La Réunion.

¹⁹⁴ Ingénieur agronome (né en 1868 à Saint-Paul) investit dans la cause des planteurs et à l'origine de la création de syndicats agricoles. Il est l'un des fondateurs du Crédit agricole mutuel. EVE (P.), *idem*, p. 1502.

¹⁹⁵ APFI, correspondance, Georges Boussenot à Alfred Isautier, 6 octobre 1930.

¹⁹⁶ EVE (P.), *op. cit.*, p. 431.

cannes récoltées. De 1930 à 1931, le nombre de syndicats agricoles double, passant de 9 à 28¹⁹⁷. En 1931, le député Auguste Brunet leur obtient 4 litres de rhum par tonne de cannes¹⁹⁸. Mais d'une année à l'autre les conditions ne sont pas les mêmes. En 1932, le cours du rhum chute et les usiniers refusent de donner aux planteurs une part du rhum produit. Le gouverneur fixe à 3,5 litres de rhum par tonne de cannes leur rémunération. Par ailleurs, le contingentement des sucres fait prendre conscience à toute cette communauté qu'il va être nécessaire de trouver une solution, se battre pour avoir un contingent plus important ou réduire les surfaces cultivées en cannes. Le choix de se tourner vers les cultures de vanille ou de géranium n'est pas une solution astucieuse car pendant cette période la crise mondiale a entraîné un effondrement des cours.

Ce sont ces épisodes successifs qui leur font prendre conscience de la nécessité de s'organiser, en vue de réaliser des négociations méthodiques avec les usiniers pour chaque campagne sucrière et pour qu'ils soient enfin reconnus.

Ce syndicalisme compte des petits planteurs mais certains d'entre eux, influents et leaders confirmés, sont des propriétaires plus importants. René Payet, par exemple, se présente aux usiniers comme un petit face à des groupes puissants tels que les Sucreries coloniales, anciennement le Crédit foncier colonial, ou les groupes Bénard ou Hugot. 18 syndicats agricoles sont créés en 1931 et Auguste de Villèle préside l'Union des Syndicats agricoles de planteurs. Ils se fédèrent en groupes de pression, dans le sud notamment où est créée le 5 janvier 1934 l'Union des syndicats des planteurs du sud. Le président est Alfred Isautier secondé par l'abbé Rognard, vice-président¹⁹⁹.

La vie quotidienne de ces syndicats est peu connue puisque les registres contenant les procès verbaux des assemblées sont rares²⁰⁰. En revanche, une abondante correspondance existe de la fin des années 1930 à 1950. Certains courriers donnent des informations précises sur leurs actions et parfois même, des discours nous donnent une idée de ce qu'ils ont réalisé. A travers eux, on peut voir l'investissement et l'action d'Alfred Isautier sur une longue période de sa vie. Son action syndicale est déterminante.

¹⁹⁷ *Idem*, p. 482.

¹⁹⁸ Une tonne de cannes produit environ 25 litres de mélasses soit 7 litres d'alcool pur ou 15 litres de rhum. La part de rhum donnée aux planteurs ne correspond donc même pas au tiers de la production de rhum par tonne de cannes. RIPERT (F.), *La vie économique de La Réunion*, monographie pour le syndicat des producteurs de sucre et de rhum de La Réunion, 2^e édition, 1954. p 96.

¹⁹⁹ EVE (P.), *ibid.*

²⁰⁰ La famille ne conservait pas ce type de documents.

III. 2. Une action syndicale déterminante et l'implication d'Alfred Isautier

A partir de 1935, la bataille Usiniers-plantiers a lieu sur le terrain politique. Les revendications deviennent des arguments de campagne et le mécontentement de l'opinion publique, un moyen de pression. Pour autant le syndicalisme agricole, qui vise à l'amélioration des techniques agricoles et la défense des intérêts de la profession, est bien accueilli. « *Ces syndicats, regroupant une petite élite du monde agricole, ne gênent en rien le bon ordre de la société. [...] Tous apprécient ce développement du syndicalisme agricole* »²⁰¹.

L'intérêt des plantiers, c'est aussi l'intérêt d'Alfred. Il a la reconnaissance et les moyens de défendre cette cause. Les moyens, c'est sa connaissance et son appartenance à une élite locale bien qu'il ne fasse pas partie de ces gros propriétaires qui défendent, selon lui, égoïstement leurs profits. En tant que président de l'Union syndicale agricole du sud, il est avec Augustin Lucas (union syndicale du Nord-ouest) et Raphaël Vidot, région au vent, l'un des portes paroles de cette communauté. Pourtant malgré cette union, les travailleurs agricoles peinent à défendre leurs intérêts.

Nous avons peu de sources datant de ce moment important du syndicalisme agricole réunionnais qui permettent de donner une idée précise de l'investissement d'Alfred²⁰². En revanche, nous avons pu consulter des discours postérieurs, de 1939 à 1946, dans lesquels il revient sur certains événements. En tant que président de la Chambre d'Agriculture, il accueille le Commissaire aux colonies du Comité français de libération nationale, René Pléven, lors de sa visite à La Réunion le 19 décembre 1943²⁰³. A cette occasion il prononce un discours sans concessions et critique des mesures prises par la métropole²⁰⁴, notamment celle du décret qui supprime les caisses de Crédit agricole mutuel « *dans les vieilles colonies* » en 1943. Mais ce qui nous intéresse plus particulièrement c'est son retour progressif dans le temps. Il a l'impression de prévenir successivement les désastres et d'être comme Cassandre, sans jamais être écouté. C'est ainsi qu'en 1934, il avait argumenté que le contingentement des sucres était une erreur et condamnerait à terme la caisse de Crédit agricole mutuel de La Réunion. A ce propos, il affirme « *Je la comparais à la tour de Babel et j'ajoutais qu'elle s'écroulerait comme l'autre lorsque sonnerait l'heure de la*

²⁰¹ EVE (P.), *op. cit.*, p. 486.

²⁰² Malgré plusieurs tentatives, nous n'avons pu avoir accès aux archives de la Chambre d'agriculture.

²⁰³ ADR 1 M 4002, allocutions des gouverneurs.

²⁰⁴ APFI, brouillon du discours du Président de la Chambre d'Agriculture au Commissaire aux colonies du Comité français de libération nationale, René Pléven, à l'occasion de sa visite à l'île de La Réunion, 19 décembre 1943.

confusion des intérêts. L'avenir, hélas ne tarda pas à me donner raison »²⁰⁵. Libéraliste convaincu, cette « *économie dirigée* » est pour lui « *la pire méthode* ». Pour lui, ce fut l'élément annonciateur d'une crise qui allait s'étendre, même sur le terrain politique, et pour cela demande à son auditoire de se « *reporter par la pensée au mois d'avril 1936* »²⁰⁶.

Ce mois ci est celui des élections législatives. Le 20 avril, le Comité de défense des planteurs et éleveurs de Saint-Benoît se réunit. Les revendications, autour de la liberté de vente des sucres, mettent le feu aux poudres. Lors des élections législatives du 24 avril suivant, des échauffourées et des agressions dans l'île font 9 morts, dont 1 à Saint-Pierre, et 50 blessés. En revenant sur ces événements, Alfred souhaite interpellier les consciences et pointer les erreurs à ne plus commettre. Ce type d'évènement n'aura pas lieu les années suivantes et en 1939, avec l'entrée en guerre de La France et l'arrivée du Gouverneur Pierre Aubert, les syndicats sont supprimés. En décembre 1943, les syndicats agricoles se reconstituent. Et c'est dans un autre discours prononcé pendant la visite du Commissaire aux colonies, René Pléven, que nous avons un tableau plutôt pessimiste de la situation agricole à La Réunion : « *Nos besoins sont immenses, notre misère poignante et notre impuissance à modifier cet état de choses est navrante* »²⁰⁷. C'est à Alfred, en tant que président de la Chambre d'agriculture, de mettre en exergue ces difficultés. Les planteurs ont un revenu insuffisant et après avoir payé coupeurs et charroyeurs se retrouvent presque démunis. L'élevage a souffert du manque de terres fourragères et la diminution du cheptel pendant ces années de crise est inquiétante. Les producteurs de plantes à parfum ont du mal à exporter. Alfred se demande finalement si La Réunion pourra importer si elle n'a rien à vendre. Il s'inquiète d'autant plus de cette guerre qui ne finit pas. La France n'aura peut être plus le temps ni les moyens de leur venir en aide le conflit terminé. Il souhaite une intervention immédiate du ministre.

Dans un discours du 29 septembre 1943, il résume ainsi ses opinions :

« J'aime le travail dans l'ordre et la discipline. J'ai toujours pensé que le libre échange était la seule théorie vraie en matière commerciale et le libéralisme en matière politique. J'ai toujours été opposé à toutes sortes de contingentements, car ils mettent des entraves au travail, raréfiant les produits sur les marchés, augmentant

²⁰⁵ APFI, brouillon du discours du Président de la Chambre d'Agriculture au Ministre Pléven, à l'occasion de sa visite à l'île de La Réunion, 19 décembre 1943, p 2.

²⁰⁶ Il souligne le rôle du Crédit jusqu'en 1937 et critique le Front Populaire. *Ibid.*

²⁰⁷ *Ibid.*

la cherté de la vie. Quant à l'économie dirigée, je l'ai toujours considérée comme profitant uniquement aux malins »²⁰⁸.

Son objectif, en tant que dirigeant syndical est que :

« La masse des travailleurs soit mieux instruite, mieux protégée, que les syndicats, caisses de crédit mutuel, caisses de secours contre les calamités agricoles soient restaurées, que leurs dirigeants recouvrent leurs prérogatives que la loi leur avait confiées »²⁰⁹.

Cette abondance de discours montre son double rôle, tout d'abord celui de convaincre les autorités et surtout celui d'unir les membres de son syndicat et les planteurs autour de lui. Les problèmes capitaux pour les planteurs sont martelés et des solutions sont proposées. C'est un des principaux interlocuteurs du sud. Même si la suppression des contingents de sucre est difficilement réalisable, Alfred milite pour une rémunération plus importante des planteurs. De plus en tant que président de la Chambre d'agriculture²¹⁰, Alfred encourage la métropole à investir et financer des projets à La Réunion et à soutenir les agriculteurs qui se lancent dans des projets différents que la canne²¹¹. Des indemnités pourraient être versées en cas de cyclone mais ses souhaits restent parfois sans réalisation effective.

En tant que président du Syndicat agricole des planteurs et éleveurs de Saint-Pierre, on le consulte pour préciser, à l'occasion des campagnes sucrières, le prix de revient de la production de cannes. Dans un courrier, Louis Mas²¹² lui demande ces coûts pour établir le montant des avances que la Banque de La Réunion consentira aux planteurs.

La Caisse des calamités agricoles

Après le terrible cyclone du 10 avril 1944, les dégâts et les difficultés survenus sont importants. Pour lui ce cyclone est venu « *anéantir la plus grande partie des cultures vivrières* ». Celui de 1943 avait déjà fait de gros dégâts et les indemnités s'étaient révélées

²⁰⁸ APFI, brouillon du discours du Président de la Chambre d'Agriculture au Commissaire aux colonies, René Pléven, à l'occasion de sa visite à l'île de La Réunion, 19 décembre 1943.

²⁰⁹ *Ibid.*

²¹⁰ Il est élu Président de la Chambre d'Agriculture en 1943 et prend la suite de Vincent Boyer de La Girauday qui en était le président depuis 1922. APFI, Correspondance, Chambre d'agriculture à Alfred, 4 mars 1944.

²¹¹ Hector Bénart, cultivateur dans les Hauts de Saint-Louis lui demande un soutien dans sa démarche de revalorisation de l'arachide. APFI, Correspondance, Hector Bénart à Alfred Isautier, 5 juin 1945.

²¹² APFI, Correspondance, Louis Mas à Alfred Isautier, Saint-Denis, 7 janvier 1946. Il est le président de la Fédération réunionnaise de la mutualité et de la coopération agricole.

insuffisantes. Il se lance bientôt dans une lutte acharnée, soutenu dans par des syndicalistes et des planteurs. La commission de gestion des calamités agricoles en 1944 le compte comme nouveau membre²¹³. Cette dernière est composée de deux membres de la Fédération des agriculteurs, dont Alfred, cinq autres planteurs, dont Emile Lesport²¹⁴ et Edgar Avril, deux usiniers, deux directeurs de la Caisse de crédit agricole et le secrétaire de la Chambre d'Agriculture. Le rôle d'Alfred est d'évaluer les pertes des agriculteurs et de leur fournir une indemnité compensatoire. Au bout de quelques mois, en décembre, il écrit une lettre au Gouverneur Capagory pour lui faire part de sa démission et lui expliquer les raisons de ce retrait²¹⁵. A cette époque, les deux cyclones de 1943 et 1944 ont causé des pertes effroyables. Une réunion est organisée le 4 décembre 1944 pour décider quelle campagne doit être indemnisée en priorité. Pour Alfred, il ne fait aucun doute que le cyclone de 1943 a causé de graves dégâts chez certains planteurs et ces derniers n'ont pas pu compenser ces pertes sur la campagne de 1944. Alfred bénéficie du soutien des planteurs et même du gouverneur, signifié par courrier. Le choix d'indemniser les pertes de 1943 lui paraît juste. 18 millions doivent être versés, soit 65 francs d'avance par tonne de canne, rétablissant ainsi la répartition un tiers à l'usinier et deux tiers au planteur. Cette indemnisation aurait assuré l'équilibre sur la campagne sucrière de 1943. Le montant nécessaire à l'indemnisation des pertes de 1944 s'élevaient en revanche à 24 millions. Malgré le nombre plus important de planteurs touchés par le cyclone de 1943, la somme moins importante à verser et le rétablissement d'un équilibre planteurs usiniers, la commission en décide autrement. Le vote est significatif, quatre des six planteurs, deux étant absents, votent pour prioriser la campagne de 1943 et les cinq autres personnes présentes, les deux usiniers, les deux directeurs de la caisse de crédit et le secrétaire de la Chambre d'Agriculture, votent pour indemniser d'urgence la campagne de 1944. 100 francs par tonne de canne sera avancé au planteur et 50 francs à l'usinier²¹⁶. 16 millions seront versés aux planteurs, là où 18 auraient été nécessaires, et huit millions aux usiniers. Pour Alfred, il y a là une injustice qui favorise indéniablement les usiniers. Il prend très mal cette décision et devant ce qu'il considère comme un échec, il décide de démissionner :

²¹³ Probablement vers le mois d'août ou de septembre.

²¹⁴ Le secrétaire de l'Union Syndicale Agricole du Sud et exploitant à l'Etang-Salé.

²¹⁵ APFI, Correspondance, Alfred au Gouverneur Capagory, Bérive, le 5 décembre 1944.

²¹⁶ Alfred ajoute que le gouverneur a octroyé pour cette campagne, une somme de 150 francs par tonne de canne au planteur et 75 à l'usinier. *Ibid.*

« Ce qui m'a été le plus pénible de constater, au cours de cette longue séance d'hier, c'est que le fossé creusé entre les champs et l'usine était bien plus profond que je le croyais, et, j'éprouve aujourd'hui de l'amertume à vous dire que j'étais bien présomptueux, lorsque, il y a quelques mois, je vous disais que j'allais travailler de tout mon cœur, à l'union que je croyais indispensable entre les usiniers et les planteurs. Ma tâche aujourd'hui, me paraît trop grande, et, les années et les infirmités, semblent depuis hier, peser plus lourdement sur mes épaules. »²¹⁷

Ce n'est pourtant pas la fin de son implication et il poursuit encore, des années plus tard, ses actions en faveur du syndicalisme agricole. En 1949, il est toujours président de la Fédération des syndicats d'exploitants agricoles. Dans ces quelques pages, nous avons l'impression qu'il se bat seul mais il a de nombreux alliés autour de lui.

III.3. Un syndicalisme Chrétien

C'est à la fin du XIX^e siècle que l'Eglise opte pour une attitude sociale dans le monde du travail. C'est en 1891 qu'apparaît, avec le pape Léon XIII, les premiers jalons du syndicalisme chrétien. Contre le socialisme et les idées révolutionnaires, l'Eglise catholique demande aux ouvriers de se syndiquer et aux patrons d'appliquer la morale chrétienne au régime du travail. En France, la Confédération française des travailleurs se constitue en 1919.

A La Réunion, c'est Albert Lounon²¹⁸ qui est le leader de ce syndicalisme et repris ensuite par René Payet. Il prend le relais en rappelant aux réunionnais la nécessité de s'organiser dans des syndicats qui suivent ces préceptes. Prosper Eve dénombre cinq prêtres qui ont soutenu le syndicalisme agricole à La Réunion. Ces prêtres, vivant dans les régions rurales ont été sensibilisés à la situation des plus démunis²¹⁹. En 1936, l'évêque de La Réunion pousse les travailleurs à se syndiquer et à se battre pour de meilleures conditions de travail. Il exhorte les patrons à devenir de vrais guides et pères pour leurs employés et ouvriers. Si l'Eglise soutient les plus démunis, elle n'est pas pour autant confrontée au problème de la déchristianisation des plus démunis et n'a donc pas besoin de « *s'occuper spécialement de l'ouvrier des champs ou de celui de l'industrie* »²²⁰.

²¹⁷ APFI, Correspondance, Alfred au Gouverneur Capagory, Bérive, le 5 décembre 1944.

²¹⁸ Pour EVE (P.), Albert Lounon est un « catholique social convaincu ». Il ferme son usine le dimanche, fait de tous ses journaliers des colons et met progressivement en place une école pour instruire les enfants de ses ouvriers. *Op. Cit.*, p. 540.

²¹⁹ L'abbé Rognard a notamment présidé le syndicat des Planteurs du Tampon, créé le 10 mai 1930. Le père Bruguière a également soutenu et conseillé les planteurs des Avirons, ainsi que l'abbé Jean-Baptiste Donio, curé de Bernica. EVE (P.), *op. cit.*, pp. 483-485.

²²⁰ *Idem*, p. 485.

Les syndicats chrétiens se mettent progressivement en place. Ils réclament dans un premier temps le partage du rhum et des sous-produits de la canne 2/3 planteur et 1/3 usinier et la surveillance de la pesée des cannes par un délégué rétribué. En 1937, le sud est la région où ce syndicalisme est le plus important. Ils se réunissent le 30 juin et forment l'union des syndicats du Sud. Elle comprend le syndicat présidé par Alfred à Saint-Pierre, celui des Avirons, du Tampon, de la Petite Ile, de Saint-Joseph et de Saint-Louis. Alfred ne poursuit pas une carrière politique au contraire de son frère Paul²²¹. Il est beaucoup plus actif en tant que syndicaliste. C'est un Syndicaliste chrétien. C'est dans ses discours que nous retrouvons cette affirmation et cette idée de la morale chrétienne. Face à Paul Demange, il reprend les paroles du pape :

*« Si nous élevons la voix à cette heure, ce n'est pas pour décourager les hommes de bonne volonté ni diminuer ce qui a déjà été obtenu [...] Nous nous disons à tous ; soyez forts dans la foi, combattez. Un avenir bon et heureux appartient aux hommes énergiques qui agissent et pensent hardiment et non pas aux timides et aux irrésolus. »*²²²

Il cite ensuite un second message du Pape qui dit que

*« Servir la cause de la paix, c'est servir les intérêts du peuple, surtout ceux des pauvres, des déshérités. »*²²³

Cette volonté d'aider vient dit-il de son éducation, de ce que sa mère lui a enseigné c'est-à-dire « *craindre Dieu et aimer son prochain* »²²⁴. Alfred est inspiré par la morale chrétienne dans son action syndicale. Il reste toutefois attaché aux principes du libéralisme et d'un interventionnisme pertinent de l'Etat et contre un dirigisme économique dommageable selon lui pour le développement de la colonie.

Des amis dans le même combat.

De 1905 à 1928, on ne parle pas vraiment de parti politique à La Réunion. Ce sont des leaders charismatiques et orateurs qui suivent une ligne politique métropolitaine et

²²¹ Alfred lui apporte cependant un soutien sans faille.

²²² APFI, discours, Alfred Isautier, brouillon de discours prononcé à la Chambre d'agriculture lors de la visite de Paul Demange. Paul Demange prend ses fonctions le 16 août 1947. LE JOUBIOUX (H.), *Les derniers gouverneurs de La Réunion 1936-1946*, mémoire de DEA, Université de La Réunion, 2001, p. 129.

²²³ *Ibid.*

²²⁴ *Ibid.*

qui s'en détachent suivant le contexte réunionnais. Il y a les libéraux conduits par Augustin Archambaud ou Vincent Boyer de La Giroday - ce dernier s'opposera souvent à Alfred - et face à eux le radical socialisme représenté par Lucien Gasparin. Les individus et les courants de pensée dominent le paysage politique plutôt que les partis politiques. A Saint-Pierre, les Isautiéristes²²⁵ sont représentés par Paul Isautier qui soutient en 1924 Georges Boussenot aux législatives. En 1936, la configuration change avec la naissance du POP, Parti Ouvrier Paysan, dirigé par Dr Arnould et surtout René Payet. Autour d'eux, les Fréjaville mais aussi les Isautier et nombre de familles de l'élite locale. Ce parti de droite est défini par Dr Arnould comme « *un mouvement indépendant par rapport aux forces de droites classiques et à la gauche dominée par Léonus Bénard* ».

Alfred est d'ailleurs déjà rodé à la politique. Conseiller général de 1929 à 1933, il siège aux côtés de Léonus Bénard, Vincent Boyer de la Giroday, Jean Chatel ou encore Eugène Foucque. Il exprime déjà ses désaccords dans le versement des indemnités versées aux conseillers par jour de présence et réclame leur diminution²²⁶. Il s'insurge contre le gaspillage lié aux privilèges des élus et demande d'investir dans des projets économiques. Même s'il fréquente les plus fortunés et les plus « grands ». Il conserve un tout autre réseau composé de planteurs moins riches et déterminés à lutter contre cette oligarchie, de Villèle mais aussi Lesport sont régulièrement cités. Alfred est entouré d'hommes puissants et inspirés par des idées de droite. Lorsqu'arrivent le gouverneur Capagory et la fin de la guerre, une nouvelle configuration politique apparaît dans l'île et avec Alexis de Villeneuve, une nouvelle droite apparaît. C'est sous l'influence dominante de la démocratie chrétienne qu'Alexis de Villeneuve²²⁷ devient le leader de cette droite opposée au CRADS, mouvement de rassemblement de gauche conduit par le Docteur Raymond Verges et Léon Lepervanche. Dans la liste conduite par de Villeneuve, nous retrouvons Edgar Avril, proche d'Alfred. Lorsque l'un de ses proches collaborateurs et ami, Edgar Avril, décède en 1946, il fait un discours en son honneur. Edgar Avril était « *Conseiller Général, maire du Tampon, membre puis président de la Chambre d'Agriculture, défenseur des organisations syndicales agricoles, membre de toutes les sociétés de bienfaisance, propriétaire foncier, agriculteur et*

²²⁵ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 62

²²⁶ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 76.

²²⁷ Des courriers sont échangés entre les deux hommes et leurs interventions se rapprochent par les ambitions et les envies d'une autre gestion des richesses de l'île.

éleveur distingué »²²⁸. Devant une assemblée en deuil, Il exprime son chagrin et sa nostalgie d'un groupe à jamais séparé par la mort :

« *Que de vide n'a-t-elle pas causé dans les rangs de cette nouvelle équipe réunie il y a trois ans à peine. Vous avec les Lagrade, de Villeneuve, Lagrange, Hugot, Poulet, Foucques, Lesport, Michel...dans un étroit cercueil à l'heure où nous avons le plus besoin de votre énergie, de vos lumières pour défendre les planteurs de cannes et les intérêts de l'agriculture locale* »²²⁹.

Une position radicale.

Le premier avril 1936, le SAE²³⁰ de Saint-Pierre se réunit en réaction à une réunion précédente de la Chambre d'Agriculture et dont le compte rendu comporte des éléments sur la crise de surproduction qui touche alors La Réunion. Depuis le mois de janvier déjà, ce syndicat s'était réuni pour évoquer ce problème à la fin du mois de janvier²³¹. Alfred Isautier est contre le contingentement des rhums qui a amené les usines à réaliser des bénéfices sur le sucre : « *certain usiniers, pour ne pas voir leur chiffre d'affaires baisser sont allés chercher des cannes qui auraient dû être brassées par les usiniers voisins* ». Les primes de transports aux planteurs éloignés et l'usage d'engrais ont été favorisés.

La responsabilité de cette situation n'incombe pas aux planteurs et c'est d'abord au gouvernement de prendre les bonnes décisions. L'arrachage des cannes en faveur des cultures vivrières n'est pas une solution acceptable pour eux. Le gouvernement doit réduire les impôts et les frais de transport²³² et surtout les droits sur le sucre doivent être supprimés ainsi que le contingentement des rhums. Ils ne se contentent pas de revendiquer et proposent aussi de régler le problème du règlement en nature en séparant en deux lots les sucres produits. Un premier qui serait destiné à l'exportation et dont le règlement se ferait en espèces et un second, destiné à la consommation locale et qui serait répartie entre usiniers et planteurs²³³.

²²⁸ APFI, brouillon de discours, Alfred Isautier, 1946.

²²⁹ *Ibid.*

²³⁰ APFI, Procès verbal de La Réunion du 1^{er} avril 1936 du Syndicat des agriculteurs et éleveurs de Saint-Pierre, présidé par Alfred Isautier. Correspondance, 1 p.

²³¹ Dans le procès verbal, il est indiqué que leur dernière réunion a eu lieu le 24 janvier. D'après EVE (P.), cette réunion a eu lieu le 26 janvier.

²³² EVE (P.), *op. cit.*, p. 596.

²³³ Il est en effet plus facile de stocker du sucre invendu que des cannes. Il souhaite donc que toutes les cannes soient manipulées.

Pourtant tous les syndicats de planteurs de l'île ne partagent pas ces idées et certains sont mêmes pour le compromis. Dans l'Est, des syndiqués sont pour un consensus et acceptent de stocker dans leurs champs les deux dixièmes de leur récolte²³⁴. Dans l'Ouest, le syndicat agricole de Saint-Paul présidé par Augustin Lucas se réunit le 29 mars 1936 pour affirmer sa position sur le contingentement des sucres. La position adoptée tranche clairement avec celle d'Alfred Isautier. Si le syndicat réclame une intervention plus juste de l'Etat, eux préfèrent le règlement en nature et une répartition équitable des contingents. Devant ces positions contradictoires et le mécontentement général, M. Boyer de la Giroday, président de la Chambre d'Agriculture, adopte une série de mesures que l'assemblée du premier avril 1936 examine avec attention.

Alors que les revendications syndicales sont aussi les arguments des prochaines campagnes législatives, Alfred Isautier réunit le SAE de Saint-Pierre et autour d'eux, Hugot, Poulet, Maurice et d'autres personnalités de ce monde syndical. Le texte des modifications adoptées par la Chambre d'agriculture provoque de vives discussions. La Chambre d'Agriculture souhaite que les contingents soient établis à l'avance et pour chaque planteur. Le refus du SAE est catégorique et s'appuie sur l'engagement du sénateur Bénard affirmant que toutes les cannes récoltées par les planteurs seraient traitées par les usines. Par ailleurs, de la Giroday affirme que la majorité des planteurs souhaitent voir leur contingent établi sur la canne et non sur le sucre. Il s'inspire peut être des planteurs de l'est mais les planteurs du sud y opposent un refus catégorique. Ils votent à l'unanimité contre les coefficients établis par la Chambre d'agriculture pour définir un contingent par planteur. Selon eux, si le contingent est calculé sur les cannes, il le sera en début de campagne. Le risque alors est d'oublier des planteurs qui ne feront de récoltes qu'en fin de campagne 1936. En conservant un contingent sur les sucres, toutes les cannes qui arriveront durant la campagne seront manipulées et il n'y aura pas de planteurs défavorisés. Le sucre surproduit pourrait être stocké contrairement aux cannes récoltées dans les champs.

Au moment du vote, seule une proposition de la Chambre est acceptée à l'unanimité. Ils acceptent le fait que la solution voulue ne favorise pas une sous-production ni qu'elle soit une sanction de la surproduction. En revanche, ils rejettent à l'unanimité le contingent établi par le planteur selon les coefficients établis par la chambre.

Pour régler le problème de la surproduction, ils proposent que les toutes les cannes récoltées soient manipulées et que les deux lots qu'ils avaient imaginé à leur

²³⁴ EVE (P.), *op. cit.*, p. 587.

précédente réunion soient revus de la façon suivante ; 50% alloués dès le début de la campagne au contingent et 50% répartis aux usiniers selon la production de chaque usine et la quantité de sucre restant des 70 kilos de sucre par tonne de canne revenant au planteur lui sera remise en nature. Ils pourront le vendre ailleurs ou le stocker à leur guise.

Le 20 avril 1936, le Comité de défense des planteurs et éleveurs de Saint-Benoît rejoint les positions des planteurs du Sud. Alexis de Villeneuve, le président, et les autres membres de ce comité refusent que le contingent soit appliqué sur la canne, souhaitent qu'il y ait deux lots de sucre (l'un contingenté et l'autre libre) et enfin qu'il y ait un allègement des taxes et des impôts²³⁵.

Ces hommes partagent l'idée d'un commerce libéralisé du sucre. Ils sont contre le protectionnisme de la métropole et souhaite que les échanges ne soient plus règlementés par ce qu'ils considèrent comme un « dirigisme » exacerbé de La France qui cause la perte des plus vulnérables de la colonie. Dans ce long combat, Alfred parvient à remporter quelques victoires. Même si elles ne résolvent pas tout, elles parviennent à l'encourager dans sa démarche et à le pousser à continuer.

Alfred fait part à Son « *cher enfant* » qu'il a remporté deux gros succès « *aux frais de l'administration* » :

« Fred a dû te dire aussi que j'avais remporté deux gros succès, aux frais de l'administration, et de la commission consultative au sujet de la prime obtenue par le gouverneur Capagory pour venir en aide aux planteurs de cannes. Le syndicat des usiniers nous avait tout simplement oubliés quand j'ai posé la question à Macé, il a fait la grimace et m'a avancé que l'on n'avait pas pensé à nous. Je me suis rendu immédiatement auprès de M. le secrétaire général et je lui ai expliqué la situation dans laquelle nous serions placés, obligés que nous étions de payer la dite prime à nos colons sans aucune compensation. M. Rivière toujours très compréhensif m'a dit ceci : vous avez écrasé des cannes, vous n'avez écrasé que les vôtres, il n'y a pas de raison pour que vous soyez traité autrement que tous les usiniers. Et nous avons touché non seulement les 200 F par tonne à titre de planteur mais aussi 100f à titre d'usinier ».

La deuxième victoire quoique moins importante a toujours une grande valeur.

²³⁵ EVE (P.), *op. cit.*, p. 603.

La part revenant aux planteurs pour les 14 000 hectos d'alcool soit 1/3 de ce chiffre sera décompté sur le contingent de 44 et non pas sur celui de 44/45 comme l'avait décidé le syndicat des fabricants de sucre et ce que l'administration avait accepté.

Les planteurs à qui j'avais fait la leçon ont tenu bon et nous avons eu gain de cause. Nous aurons donc notre part là dedans puisque nous avons fourni nos cannes aux usiniers en 44.

Le contingent de 45 n'est donc pas touché nous aurons à le faire compléter cette année sans faute ainsi que celui de 46. Cela mettra du pain sur la planche »²³⁶.

Le « Nous » est significatif d'une conscience d'appartenir à la communauté des agriculteurs et pas à celle des usiniers. Il révèle dans ce courrier l'impression d'être parmi les oubliés des systèmes de primes et d'aide. Nous avons le sentiment que si les planteurs ne font pas entendre leurs revendications personne ne le fera pour eux. Lorsqu'Alfred parle de double victoire, il parle de tout le système en place représenté par l'administration et le syndicat des usiniers.

Il existe encore de nombreux témoignages d'interventions ponctuelles d'Alfred Isautier en tant que président de syndicat et de la Chambre d'Agriculture. Certaines sont associées au soutien d'un planteur ou un courrier d'échanges sur les chiffres des campagnes sucrières. Cet investissement est lié d'une part à ses idéaux. Il considère le travail et la liberté du commerce comme des droits. Alfred veut également défendre les intérêts des planteurs et donc l'économie réunionnaise qui repose sur leur travail. Il sert l'intérêt général sans jamais oublier que celui-ci conditionne également le sien. Dans un discours à Paul Demange il fait un bon en arrière et se remémore toutes ces années. Il évoque sans crainte la relève que ses fils sont prêts à prendre. Pour lui il ne fait aucun doute qu'ils ont tout le potentiel nécessaire à reprendre la direction de la propriété dans le respect des principes qu'il a défendu avec ardeur : « *Aujourd'hui des collaborateurs dont j'ai éprouvé les qualités de cœur et dont la compétence, tant en matières industrielles qu'agricoles ne sont plus à démontrer.*²³⁷ »

Lorsqu'il se présente à Paul Demange il se définit comme :

²³⁶ APFI, correspondance, Alfred à Charles, Bérive, 1946.

²³⁷ APFI, Brouillon de discours prononcé lors de la visite de Paul Demange à la Chambre d'agriculture.

« Fils, petit fils et arrière petit fils de mère saint-pierroise, en tant que doyen des industriels de votre département, en tant que plus ancien des syndiqués agricoles de l'île et le plus ancien également des membres de la Chambre d'Agriculture ».

Il se sent investi d'une responsabilité envers les habitants les plus modestes de l'île qui n'ont ni l'instruction, ni l'expérience, pour mener de tels combats. Il apparaît comme le successeur du paternalisme syndical mené par Auguste de Villèle. Il ne mène pas seul cette lutte et soutient par la même occasion des hommes politiques qui y ont participé. Par ailleurs, il affirme sa légitimité en tant que leader syndical. Celle-ci n'est d'ailleurs pas évidente puisque sa position de riche planteur et d'industriel ne le conduisait pas à prendre le flambeau d'un tel combat. Il est légitime selon lui car transmis par ses grands parents, eux-mêmes nés à Saint-Pierre. Sa bataille porte les couleurs du Sud.

On peut se demander alors, s'il mène d'une façon aussi passionnée ses actions syndicales, comment il dirige son entreprise. Nous avons quelques éléments de réponse dans la suite de son discours :

« Depuis 40 ans, je dirige la maison Isautier. J'ai eu à traverser des moments difficiles, j'ai eu le bonheur de surmonter tous les obstacles sans avoir commis d'acte dont aurait à rougir mes fils qui sont aujourd'hui trois collaborateurs sur lesquels je peux me reposer »²³⁸.

Qu'en est-il alors des autres activités des Isautier, celles qui ont fait de lui *« le doyen des industriels du département »* ?

²³⁸ APFI, Brouillon de discours prononcé lors de la visite de Paul Demange à la Chambre d'agriculture.

CHAPITRE III. La distillerie : de l'artisanat à la modernité

I. Le rhum : fabrication, consommation, imaginaire

En plus de la canne et de la polyculture, une activité supplémentaire fait la particularité de ces exploitants. Ils sont avant tout industriels, ce depuis 1845, et fabriquent du rhum et d'autres produits dérivés. Le rhum réunionnais est moins connu que celui des Antilles. Cette eau de vie de cannes n'est pourtant pas consommée uniquement localement, elle est exportée et connaît pendant la Première Guerre mondiale une démocratisation de sa consommation.

I.1. Le rhum

En 1913, l'ingénieur Emile Barbet définit le rhum comme

« La source la plus importante de la production de l'alcool dans les pays chauds est la canne à sucre, soit par le travail direct du vesou (jus de canne) soit par la fermentation des mélasses de canne. »

La fermentation du vesou donne plus spécialement ce que l'on appelle de l'eau-de-vie de canne, ou quelquefois du rhum d'habitant. Ce produit est très peu connu en Europe.

La distillation de la mélasse de canne fournit un produit brut que l'on appelle tafia aux Antilles [...]. Enfin l'on réserve généralement le nom de rhum au liquide préparé pour la consommation, c'est-à-dire amélioré par le vieillissement ou par certains coupages ».

A La Réunion, ce breuvage est nommé arack ou guildive. Simple eau de vie de cannes, elle est produite sur les propriétés de façon artisanale. Le défi industriel au XIX^e siècle est d'extraire tout le jus des cannes récoltées²³⁹. Originellement pressée dans un *fangourin*, la canne est ensuite pressée dans des moulins à cylindres²⁴⁰. Au début du XIX^e siècle un « *moulin horizontal à trois rolles mû par une machine à vapeur* »²⁴¹ remplace les mécanismes obsolètes et peu productifs. Des procédés sont expérimentés et celui de la double pression est finalement retenu dans les années 1880²⁴². La double pression permet de produire

²³⁹ LE TERRIER (X.), *Entre croissance et crise : l'agriculture cannière et l'industrie sucrière à la Réunion au cours de la seconde moitié du XIXe siècle (1848-1914)*, Université de La Réunion, tome 2, 2008, p. 395.

²⁴⁰ *Idem*, p. 396.

²⁴¹ *Ibid.* Il est adopté dans un premier temps par Charles Desbassayns puis son utilisation se généralise dans toute l'île. Les moulins ne parviennent pas à extraire 100% du jus de la canne. Le rendement dépasse rarement les 60%.

²⁴² LE TERRIER (X.), *op. cit.*, p. 407.

plus de vesou et plus de mélasse. Au Journal officiel, l'article 6 du décret du 19 août 1921 définit le rhum comme suit :

« Eau-de-vie provenant exclusivement de la fermentation alcoolique et de la distillation, soit des mélasses ou sirops provenant de la fabrication du sucre de canne, soit du jus de canne à sucre non privé par défécation²⁴³ des principes aromatiques auxquels les rhums et tafias doivent leurs caractères spécifiques »²⁴⁴.

Il existe deux sortes de rhum, le rhum industriel qui vient du traitement de la mélasse et le rhum agricole fabriqué directement à partir du jus des cannes pressées²⁴⁵. A La Réunion, le rhum est principalement issu de la mélasse.

« Les rhums de mélasse très rarement consommés dans la colonie, sont de beaucoup les plus importants au point de vue de l'exportation. Leur arôme moins fin, mais plus intense et plus persistant que celui des rhums de vesou, est plus apprécié des consommateurs de la métropole »²⁴⁶.

Le principe est très ancien et connaît peu de modifications. C'est bien plus tard, au XX^e siècle, que les techniques s'améliorent et que la fabrication inclut le travail des arômes à chaque étape de fabrication.

²⁴³ Après pressage des cannes, le vesou obtenu est un liquide souillé par un grand nombre d'impuretés. Le liquide est épuré lors de cette étape par les industriels du sucre. Cette purification du vesou est indispensable pour obtenir un bon rendement en sucre. Pour Xavier LE TERRIER, il s'agit du second défi technique à réaliser par les industriels réunionnais. Cette étape est suivie de la filtration puis de l'évaporation, la concentration, la cristallisation et la cuite. LE TERRIER (X.), *op. cit.*, p. 416.

²⁴⁴ RIPERT (F.), *La vie économique de La Réunion*, citation du JORF, p 94.

²⁴⁵ Une tonne de cannes donne environ 30 litres de mélasse et 31 de mélasse donne 1 litre d'Alcool Pur qui donne 60 centilitres de rhum à 55°. En revanche une tonne de cannes donne 85 à 100 litres de rhum agricole à 55°. Le rhum industriel est un sous produit de la canne, ou devrions-nous dire aujourd'hui, coproduit. Deux produits sont tirés de la canne, le sucre et le rhum. Le rhum agricole vient de la distillation du jus de canne fermenté et exclue tout traitement pour en obtenir également du sucre. RIPERT (F.), SANDRIER (M.), *Le Rhum français*, essai de synthèse, Union syndicale des producteurs de sucre et de rhum, avril 1959, pp. 10-11.

²⁴⁶ « Ils ont subi depuis la fin du siècle dernier de grands changements dans leur compositions chimique, à la suite des modifications apportées à la fermentation. Les moûts sont généralement composés avec de la mélasse, de la vinasse et de l'eau, de façon à avoir une densité allant de 1040 à 1060, avec addition d'acide sulfurique et de sulfate d'ammoniac. Les proportions des ingrédients utilisés varient dans de larges limites et influent fortement sur la composition et l'arôme du produit. De 4 à 5 jours et souvent plus autrefois, la fermentation est actuellement terminée au bout de 48 à 72 heures, grâce à l'emploi généralisé d'acide sulfurique, de sulfate d'Am et à la pratique des ensemencements. On utilise des levures sélectionnées importées de la métropole ou, plus rarement, des levures purifiées sur place. Le rhum est distillé à 55-65°, au moyen d'appareils continus. Il est toujours coloré au caramel. L'arome, plutôt grossier dans le produit frais, s'affine beaucoup par le vieillissement ». KERVEGANT (D.), *Rhums et eau-de-vie de cannes*, 1947, pp. 360-361. Cet ouvrage est conservé dans la bibliothèque de Charles.

I.2. L'art de fabriquer du rhum

Les modes de fabrication du rhum industriel suivent des étapes précises, du broyage des cannes à la distillation. Après extraction de la mélasse, cette dernière est mélangée à l'eau pour faire le moût. Des levures sont ajoutées et le mélange est transféré dans des cuves. La fermentation dure ensuite environ 24 heures puis le liquide fermenté est ensuite distillé pour obtenir de l'alcool pur (A.P.). Selon sa destination, il y a maturation, vieillissement, mélange ou autre. L'alcool pur peut être utilisé à des fins pharmaceutiques ou entrer dans la composition d'autres produits.

Il est important pour nous de montrer que des différences dans l'exécution des procédés sont possibles et que cela influe véritablement sur le produit fini. C'est ce qui fait dire à Paul-Alfred dans un rapport concernant Salazamay que leur procédé est confidentiel :

« Notre expérience centenaire, qui nous a permis de livrer des rhums universellement renommés, nous a montré l'obligation d'[ajouter une étape²⁴⁷] après défécation pour obtenir un produit constant et aromatique. Cette méthode n'étant par ailleurs appliquée par aucun de nos concurrents ni à Bourbon ni à Madagascar nous demanderons formellement à nos constructeurs de considérer nos renseignements comme confidentiels. »²⁴⁸

Selon Emile Barbet, il est possible en intervenant différemment lors de ces étapes de modifier l'arôme du rhum²⁴⁹. C'est l'objectif poursuivi par les Isautier en créant leur propre recette qui connaît, grâce à cette étape supplémentaire, un succès déterminant. Faire bouillir par exemple la mélasse diluée avec de l'eau non fermentée permet de produire un « *distillat odorant* »²⁵⁰.

Face aux industries sucrières qui ont des capacités de production de rhum bien supérieures à celles des Isautier, il faut pouvoir faire la différence. Celle-ci se fait sur la qualité du rhum produit et permet de contrer des concurrents de taille. Les techniques de fabrication, les arômes, les cannes utilisées sont autant de paramètres qui jouent sur cette qualité. Un siècle avant, ils essayaient déjà de faire la différence en cherchant à développer

²⁴⁷Nous n'avons pas pris la liberté de donner un procédé de fabrication propre aux Isautier. En revanche, notre objectif était de signaler qu'ils avaient des techniques de fabrication bien à eux et que par la même il existe des variables dans la réalisation des étapes classiques de fabrication. Nous reviendrons dans les chapitres suivants plus précisément sur les machines qu'ils considèrent indispensables à la fabrication de leur rhum.

²⁴⁸APFI, Paul-Alfred Isautier, Distillerie de Salazamay : Extrait du rapport général exposant les considérations ayant conduit au programme de l'usine nouvelle, Camp de Moramanga, le 20 décembre 1944.

²⁴⁹BARBET (E.), *Le rhum ; progrès récents apportés à sa fabrication*, Paris, Emile Barbet et Cie, 1913, p 7.

²⁵⁰*Ibid.*

des arômes différents des rhums produits dans l'île. C'est un élément de leur savoir-faire spécifique et c'est ce qu'ils veulent préserver et transmettre aux générations suivantes.

Etre distillateur, rhumier à La Réunion, ne consiste pas à réaliser uniquement une fraction des activités d'une industrie sucrière. C'est un métier, pour eux un art. Pourtant aucune appellation ou norme de qualité n'est définie à cette époque. Seule une appellation d'origine simple spécifiant la destination est donnée au rhum de l'Outre-mer français en 1919. Il est juste indiqué que ces alcools proviennent de Martinique, de Guadeloupe, etc. D'autre part, nous n'avons pas de sources laissant confirmer que pour vendre ils communiquent sur cette qualité. Mais cette dernière peut en partie expliquer des ventes supérieures à celles d'autres distilleries.



Source : Archives privées famille Isautier

Figure 10. Etiquette « eau de vie de canne » des Etablissements Alfred Isautier

En revanche comme cette étiquette le suggère, leur rhum a remporté plusieurs prix aux expositions de 1878 à 1906, des médailles d'or qui récompensent la qualité de leur production alors que les concurrents étaient par ailleurs nombreux:

*« A la fin de la guerre, on comptait une distillerie et quatorze sucreries-distilleries ; aujourd'hui, on ne compte plus que deux sucreries et trois distilleries (dont 2 liées à 2 groupes sucriers). Le rhum réunionnais est, en quasi-totalité, du rhum de sucrerie. Le rhum agricole tient ici une place extrêmement modeste ».*²⁵¹

Au début des années 1950, toutes les usines à sucre possèdent un atelier de distillation soit 13 distilleries d'usine. Douze d'entre elles détiennent des parts du contingent réservé à la consommation locale. Quatre distilleries ne dépendent pas des usines à sucre et fabriquent dans la limite de leur quota, sauf dans lorsqu'elles sont dans l'impossibilité de le réaliser²⁵². La distillerie Isautier à Saint-Pierre en fait partie ainsi que « *la Jamaïque* » à Saint-Denis, propriété de M. de Villeneuve. Celle du Cap Bernard appartenant à Raoul Hoarau et celle du Piton Saint-Paul (Desfos) en font partie jusqu'à leur « *dispense de 1951* »²⁵³. La gestion d'une distillerie sans l'apport des matières premières réunies dans les usines à sucre, compromet son existence. Dans les années 1950, ces établissements qui n'ont pas les moyens de se moderniser ou de se procurer les matières premières nécessaires ne peuvent fonctionner à long terme. Les huit autres, quoique payant patente, font effectuer d'une façon permanente leur fabrication par une autre distillerie, en vertu du décret du 30 janvier 1930 sur les fusions de contingent.

Certaines ont fusionné avec Cap Bernard comme la fabrique « Les Filaos » et celle de Sainte-Thérèse par l'arrêté de 1951. Quartier Français en 1936 se fond avec celle de René Payet, établissement « Salmon » à Saint-Denis. Les Sucreries coloniales absorbent celle de Magnan à Saint-Benoît avec Bourbier, appartenant aux Chatel, et enfin avec Bourbonnia à Saint-Denis en 1936.

L'usine de Rivière-du-mât fusionne avec les distilleries le Rempart, appartenant alors aux Lawson de Saint-Denis, et la Digue, originellement à la famille de Villeneuve en 1931. Ces fusions concernent les distillateurs et les usiniers. Les liquoristes, cependant, peuvent rester indépendants du circuit de la canne et du rhum. Ils interviennent dans le mélange du rhum et de différents fruits et épices qui entrent dans la fabrication de liqueurs et autres rhums arrangés. La distillation est nettement plus problématique car les usiniers détiennent un monopole sur leurs matières premières. Ce n'est pas le cas des Isautier, qui peuvent sans crainte conserver la distillation sans pour autant fusionner avec les usines à

²⁵¹ HOARAU (M.), *op. cit.*, p. 34.

²⁵² Dans ce cas, une dérogation annuelle du préfet les autorise à suspendre leur production.

²⁵³ « *Par arrêté préfectoral 951 du 29 décembre 1953, la distillerie du Piton St Paul a été autorisée à fusionner définitivement du contingent avec celui de la distillerie SAVANNA* » RIPERT (F.) et SANDRIER (M.), *op. cit.* p. 42.

sucré. Leur production de cannes sur leurs grandes exploitations leur assure une indépendance.

Dès 1922, Le système du contingentement préoccupe les producteurs. Chaque année et ce jusque dans les années 1960 il est perçu comme une entrave à la liberté du commerce. C'est bien plus tard que ce contingent deviendra indispensable à la protection des producteurs français face à la concurrence mondiale. Elle explique aussi ces multiples fusions. Les Antilles bénéficient d'un plus gros contingent que La Réunion et pour que les distilleries soient rentables, elles doivent pouvoir vendre du rhum sans être limitée par des quotas et des arrêtés préfectoraux. Cela explique ces multiples fusions avec les usines à sucre qui peuvent assurer le fonctionnement d'une distillerie grâce aux revenus de la vente du sucre. Le rhum est pendant une longue période un alcool consommé localement. La demande progresse dans le monde jusqu'à en faire au XX^e siècle un alcool plus largement consommé en Europe.

I.3. Le Rhum dans le monde

Jusqu'à la fin de la Première Guerre mondiale, le rhum produit dans les colonies est exporté en majeure partie en métropole. Il devient un produit très prisé par les Français à partir de 1876. Les vignes françaises sont touchées par le phylloxera ce qui réduit considérablement la production de vin et d'alcool de raisin (cognac). Cette crise perdure jusqu'en 1896 et favorise grandement les Antilles qui vont rapidement augmenter leur production. En 1910, ils détiennent 20% du marché mondial du rhum²⁵⁴.

C'est pendant la Première Guerre mondiale que va s'accroître l'importation française de rhum des colonies. Les productions de sucre de betterave se sont effondrées ainsi que les productions de vin. Pourtant les besoins sont plus importants, sur le front d'une part puisqu'il est donné en rations aux soldats, mais aussi pour les besoins hospitaliers et pharmaceutiques. Le rhum d'Outre-mer est importé massivement. Avant la guerre, 145 000 hectolitres en moyenne étaient importés, en 1919, ils font venir 339000 hectolitres et 332 000 hectolitres en 1922²⁵⁵. Pour le président de l'Union Nationale des Syndicats Métropolitains d'Importation et d'Exportation des Rhums, Fabrice Mariotti, cette situation ne peut conduire

²⁵⁴ HOARAU (M.), *op. cit.*, p. 32.

²⁵⁵ RIPERT (F.) et SANDRIER (M.), *op. cit.*, p. 42. Il semble que tous ne soient pas d'accord sur les chiffres des rhums importés. Les chiffres de rhums expédiés en 1922 et communiqués dans le rapport de M.A. Jacqueminet, « les rhums des colonies françaises » en 1931 font état de chiffres biens plus importants cette année soit environ 506 536 hectolitres. On peut penser que si l'Outre-mer a expédié ces quantités de rhum, elles n'ont pas toutes été achetées par la métropole. François Rippert considère les hectolitres d'alcool achetés par La France pas ceux expédiés par les colonies. De plus, nous ne savons pas s'il ne considère dans ses statistiques que les hectolitres de rhum. La Réunion exportait aussi de l'alcool pur destiné à d'autres usages (pharmaceutiques par exemple).

les producteurs d'alcool métropolitains qu'à protester et à exiger une protection de leur production²⁵⁶. En 1919, le décret du 12 octobre tente vainement de limiter les importations de rhum mais faute de contrôle, la mesure s'avère totalement inefficace. L'abondance de stock de rhum non-écoulé les oblige à mettre en place une réglementation décisive.

Le 31 décembre 1922, une loi établissant une surtaxe sur les rhums français, semblable à celle pratiquée sur les alcools étrangers, est promulguée. Seul un contingent préfixé en est exempté. A partir de cette date le contingentement du rhum des colonies devient une règle appliquée jusqu'à aujourd'hui. Ce qui ne devait être qu'une mesure d'exception est toujours en vigueur. La quantité de rhum susceptible d'être exportée en France sans surtaxe²⁵⁷ est alors fixée à 160 000 hectolitres d'alcool pur (HAP). Ce chiffre dépasse de peu la quantité qui arrivait en métropole avant la Première Guerre mondiale. Pourtant le gouvernement ne semble pas tenir compte des nouvelles habitudes de consommation des Français. Avec la guerre, le rhum est devenu une boisson appréciée et largement plébiscitée par les soldats de retour du front. La contestation ne se fait pas attendre mais elle n'aura aucune influence sur cette décision. En revanche, ce contingent connaît quelques modifications dans les années suivantes. Il passe à 185 000 HAP en 1923²⁵⁸ puis à 200 000 HAP en 1925²⁵⁹.

En 1934, la Guyane obtient un complément de 1650 hectolitres. La Guyane en particulier car ce quota est partagé en parts diverses et attribué aux différentes colonies françaises exportatrices de rhum. Les principaux territoires producteurs sont durant cette période la Guadeloupe, en tête avec la Martinique, La Réunion, la Guyane, L'Indochine et Madagascar.

Ces quantités ne sont pas fixées en fonction des capacités de productions mais d'après les importations des années précédant la guerre et en comparaison des ventes d'alcool métropolitain. Les Antilles, de loin les premières sur le marché, bénéficient du quota le plus important.

²⁵⁶ MARIOTTI (F), « Le commerce du rhum », in SICE Henri, MIREAUX Emile, *Le rhum et le sucre dans les territoires français d'Outre-mer*, Paris, SEDEIS, 1949, p 67.

²⁵⁷ Cette surtaxe a été instaurée par la loi du 25 juin 1920. Jusqu'en 1922, elle ne pouvait s'appliquer qu'aux alcools étrangers. *Ibid.*

²⁵⁸ Loi du 25 janvier 1923

²⁵⁹ Loi du 13 juillet 1925

II. La distillerie de Saint-Pierre à l'épreuve des événements

La distillerie est située sur le front de mer de Saint-Pierre sur le boulevard Hubert Delisle. Rachetée en 1918, elle se transforme au fil des ans en une structure industrielle active et prospère. Le port proche permet l'expédition des fûts de rhum dans le nord puis vers la métropole.

II.1. Une distillerie industrielle

Le contexte est particulièrement favorable. La France en pleine guerre souffre d'une pénurie de sucre et d'alcool. La flambée du prix de sucre et la forte demande en alcool rendent le marché du rhum particulièrement florissant et La Réunion va en profiter. Pour les Isautier, le rhum est une fabrication traditionnelle. Les étapes de sa fabrication revêtent pour Alfred un caractère presque sacré. Il l'évoque dans certains discours, notamment dans un discours de 1943, devant le syndicat des producteurs de sucre et rhum, il décrit ce qu'il considère comme le moment le plus important d'un distillateur :

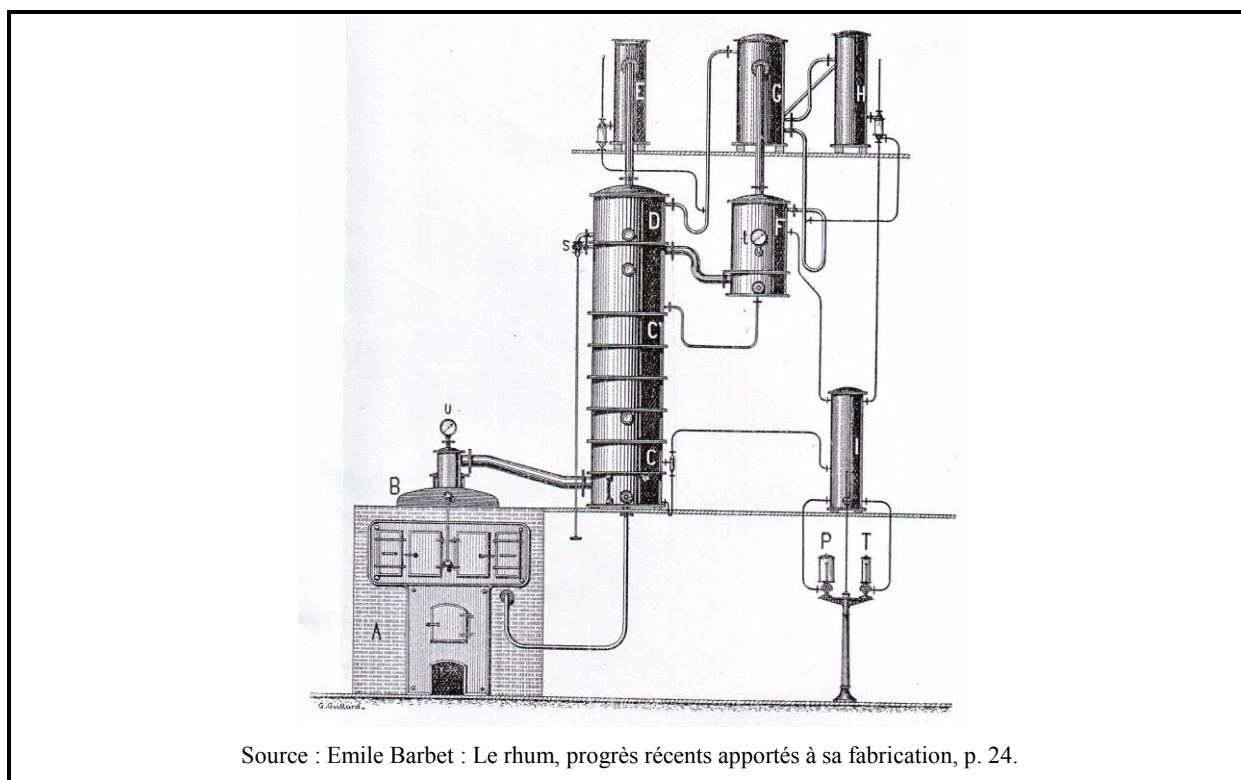
« Biens heureux les distillateurs s'ils savent contempler l'admirable phénomène qu'offre une cuve en fermentation. Depuis 60 ans, je monte sur la passerelle d'un cuvier avec toujours le même infini plaisir; car je sais qu'à suivre des yeux cette infinité de petites bulles gazeuses, qu'à les voir tourbillonner quelques secondes et venir exploser à la surface j'en retirais une leçon et souvent même une explication aux événements les plus disparates qui s'accomplissaient autour de nous.

Une cuve en fermentation n'est elle pas en effet l'image réduite aux dimensions de nos sens de l'infinie grandeur qui nous enveloppe de toutes parts et quelle opinion peut-on se faire du pauvre roseau. L'on se dit: je suis pour l'infini, pour l'éternité, mais que penser des levains de cette masse montante. Je n'occupe pas plus de place sur la terre et la durée de mon existence est aussi éphémère que le sien. Et c'est son travail ajouté au travail de milliards de ses semblables transforme le sucre en alcool. Gaz carbonique dégage de la chaleur et provoque ce mouvement qui prend naissance lentement, s'accélère, devient parfois tumultueux, se ralentit et disparaît; la température de la cuve baisse »²⁶⁰.

La distillation est pour lui plus qu'un métier, elle est sa vie. Artisan en 1924, il est amené progressivement à moderniser son usine. Le peu de sources de cette période ne

²⁶⁰ APFI, Notes, Alfred Isautier, discours prononcé lors d'une réunion du Syndicat des producteurs de rhum.

permettent pas de détailler son quotidien. Nous avons en revanche plus d'informations sur la gestion des propriétés et ses ambitions d'agriculteur. Ces quelques phrases exprimées lors d'un des ses discours rappellent qu'il a un autre cœur de métier, celui de distillateur. C'est essentiel et c'est probablement la raison qui le pousse à développer la partie distillerie. De 1920 à 1930, on lui ajoute un entrepôt destiné à la conservation et au vieillissement du rhum conservé en fûts de chêne. Une salle aux vins est également aménagée. C'est à cette époque qu'il hypothèque une partie de ses terres probablement pour financer ces extensions. Une chaudière permet de chauffer les moûts.



Source : Emile Barbet : Le rhum, progrès récents apportés à sa fabrication, p. 24.

Figure 11. L'appareil à distiller Barbet²⁶¹

De plus Alfred s'intéresse à la fabrication du rhum et à toutes les innovations mécaniques la concernant. Le 10 septembre 1924, il reçoit un devis des ateliers Burton²⁶², spécialisés dans la fermentation et la fabrication de la bière. Alfred les consulte et se renseigne sur les techniques « modernes » de distillation et de fermentation des autres alcools pour l'expérimenter sur sa propre production.

²⁶¹ En fonction à la Martinique, à la rhumerie du Vauclin. Deux parties distinctes, la chaudière et l'alambic qui permettent de transformer le vin fermenté en alcool. Emile barbet, *op. cit.*, p. 24.

²⁶² APFI, correspondance, Ateliers Burton à Alfred Isautier, 10 septembre 1924.

« Cette installation est prévue pour la récupération de l'acide carbonique de fermentation de brasserie et que, dans ce cas particulier, notre dispositif [...] donne entière satisfaction. Pour le cas qui vous intéresse, c'est-à-dire la récupération de l'acide carbonique de fermentation des mélasses, notre manque d'expérience dans la question ne nous permet pas de garantir les résultats que peut donner notre matériel d'épuration »²⁶³.

Il teste probablement ces techniques et c'est peut-être ce qui explique la différence dans la succession des étapes de fabrication de leur rhum par rapport aux autres distilleries de l'île.

A la fin du XIX^e siècle, la ville de Paris est électrifiée et les industries sont les premières à bénéficier de cette formidable énergie qui va leur permettre d'améliorer tant leur productivité que la taille de leurs structures. Les nouvelles techniques ne suffisent pas, il faut parfois pouvoir bénéficier d'un appareil industriel suffisamment performant pour pouvoir atteindre toutes ces ambitions. A La Réunion est en retard dans ce domaine et on ne peut parler de réelle modernisation de l'appareil industriel des Isautier tant que l'électricité ne leur parvient pas. C'est en 1945 que la distillerie et l'usine attenante, installée à Saint-Pierre seront électrifiées. L'électricité donne accès à de nouvelles machines plus performantes et plus rapides. Ce n'est pas le seul changement majeur que connaît cette « vieille boîte » au début du XX^e siècle.

II.2. Les stratégies de développement dans l'Entre-deux-guerres : de l'agriculteur au capitaliste

Dès l'agrandissement des propriétés, Alfred Isautier manifeste ses ambitions pour la fabrique de rhum. La recherche de procédés de fabrication, l'invention de recettes et toutes les innovations qui s'y rattachent sont principalement développées pendant cette période. Pour pouvoir exercer pleinement ses ambitions, encore faut-il que la distillerie lui appartienne pleinement. C'est pourquoi il rachète les parts de ses frères et change le nom de sa société en « *Etablissements Alfred Isautier* ». Dans les années 1940, le nom de sa société est apposé sur tous les courriers officiels :

²⁶³ APFI, correspondance, Ateliers Burton à Alfred Isautier, 10 septembre 1924.



Source : Entête de correspondance, 31 juillet 1944.

Figure 12. Entête courrier 1944²⁶⁴

Alfred est alors un véritable homme d'affaires possédant des valeurs mobilières dans des compagnies coloniales, dans des sociétés dont le siège est en Europe exploitant des ressources dans les colonies²⁶⁵. Ils se lancent dans la spéculation et possède un portefeuille d'actions dont certaines datent du début du siècle²⁶⁶ privilégiant les investissements dans les secteurs du transport et de l'industrie²⁶⁷. En 1914, le montant de l'investissement direct dans l'Empire s'élevait à deux milliard de francs²⁶⁸. Les sociétés qui se créent dans les colonies sont plus nombreuses qu'à l'étranger²⁶⁹. Alfred investit dans un marché colonial qui constitue depuis 1928²⁷⁰, d'après Liauzu, le premier facteur de croissance de la France²⁷¹, en tant que fournisseur de ressources et acheteur des biens de consommation de la métropole. Les

²⁶⁴ ADR 6 M 1368, Contingementement du sucre et du rhum, correspondance, Alfred Isautier au Secrétaire général, Saint-Pierre, 31 juillet 1944.

²⁶⁵ APFI, correspondance, le Directeur de la Banque de La Réunion à Alfred Isautier, Saint-Denis, 17 juin 1937. Le rôle de cette banque est significatif d'après David GAGNEUR : « *la Banque de La Réunion a attiré à cet effet tout ce que la colonie comptait de grands propriétaires, négociants et autres rentiers. Née de l'application de la loi du 11 juillet 1851, réglant les modalités d'indemnisation des colons qui reçoivent des actions en compensation des esclaves perdus, cette institution reçoit le privilège d'émettre des billets à cours légal* ». GAGNEUR (D.), *ibid.*

²⁶⁶ Entre 1870 et 1914, David GAGNEUR dénombre 37 figures de l'élite politique locale à détenir un portefeuille d'actions, 46 % d'entre eux sont des grands propriétaires, des industriels ou encore des négociants. GAGNEUR (D.), *op. cit.*, pp. 202-204.

²⁶⁷ La valeur de ces titres ne nous est pas connue. « *La société Adrien Bellier, constituée en 1912, rassemble l'ensemble des héritiers du patriarche (...). Armand Barau, coadministrateur de ce consortium, et sa femme Anne-Marie Ollivier détiennent 84 actions soit un capital de 840 000 francs selon les archives familiales* ». GAGNEUR (D.), *op. cit.*, p. 205.

²⁶⁸ MARSEILLE (J.), *Empire colonial et capitalisme français, histoire d'un divorce*, Paris, Albin Michel, 1984, pp. 106.

²⁶⁹ *Idem*, p. 109.

²⁷⁰ LIAUZU (C.), « Capitalisme et colonisation », *Dictionnaire de la colonisation française*, *op. cit.*, p. 169.

²⁷¹ Selon Jacques Marseille l'Empire tient la première place dans les placements extérieurs de la France au lendemain de la Seconde Guerre mondiale mais son ampleur est difficile à mesurer. « *La croissance de la part coloniale dans les avoirs extérieurs de la France se réalise en effet dans une période de repli des initiatives françaises à l'étranger. (...) Si 46 sociétés se créaient entre 1920 et 1929 pour exercer leurs activités à l'étranger, 187 sociétés nouvelles se fondaient pour exercer leurs activités aux colonies* ». MARSEILLE (J.), *idem*, pp. 101-102. Par ailleurs, ces mouvements de capitaux n'indiquent en rien que les économies coloniales ont bénéficié de ces investissements. « *En effet sur 469 sociétés recensées, 182, soit 38 %, ont disparu précocement* ». *Idem*, p. 124.

colonies sont des lieux d'investissements privilégiés pour les industries de la métropole tandis que les plus riches bourgeois des colonies investissent dans ces industries.

Tableau 6. Détail des titres possédés par Alfred Isautier en 1937

Société	Type de titres	année d'acquisition	nombre
Compagnie ottomane du port de Beyrouth	Action		5
Banque de France	Action		2
CNEP Paris	Action		3
Crédit Lyonnais	Action		2
Banque de Paris et des Pays-Bas	Action		2
Banque nationale de crédit	Action		3
Société des phosphates tunisiens et des engrais et produits chimiques	Action		10
The Maxican Eagle Oil C° Ltd	Action		40
Koninklijke Nederlandshe Maatschappij tot Exploitatie van Petroleum bronnen	Action		2
Canal maritime de Suez	Action		3
Banque de France	Action		4
Société française du port des quais et des entrepôts de Beyrouth	Action		13
Compagnie des chemins de fer de Paris à Lyon et à la Méditerranée	Action		1
La Solidarité Tourangelle	Action		1
Economie française	Action nominative		8
Société française de commerce à Madagascar	Action nominative		1
Emprunt de l'Etat russe	Action nominative	1906	5
TOTAL	Actions		105
Obligations russes 1906	Obligation		12
Canal de Panama	Obligation		1
Emprunt de l'Etat russe	Obligation	1901	3
Compagnie des chemins de fer de Paris à Lyon et à la Méditerranée ²⁷²	Obligation		57
Emprunt suisse des chemins de fer fédéraux	Obligation		1
Dette turque	Obligation		2
Compagnie des chemins de fer de Paris à Lyon et à la Méditerranée	Obligation nominative		10
TOTAL	Obligations		86
Verreries mécaniques de Bretagne	Part		1
Ancien empire Ottoman	Part		6
TOTAL	Indéterminé		7

²⁷² Alfred n'est pas le seul à posséder des obligations dans cette compagnie : « Irène Loyseau – épouse Hippolyte Féry d'Esclands - pourvoit aux besoins du couple en fournissant le quart indivis de 94 obligations de la Compagnie du chemin de fer de Paris à Lyon et à la Méditerranée, de 500 francs chacune, rapportant un intérêt annuel de 15 francs ». GAGNEUR (D.), *op. cit.*, p. 207.

Alfred apparaît sous un nouveau jour, initié à ce type de placements et participant pleinement à l'économie capitaliste lancée à pleine vitesse dans l'Entre-deux-guerres. En revanche, les différents rhums et liqueurs produits sont peu détaillés dans les différentes sources familiales datant de cette même période. Le rhum est vieilli en fûts de chêne et transporté depuis la distillerie jusque sur des wagons tirés par une locomotive qui passe sur les rails qui traversent la distillerie²⁷³.



Figure 13. La distillerie Isautier dans l'Entre-deux-guerres, Front de mer de Saint-Pierre

Sur les destinations de ce rhum, nous avons plusieurs informations. Il est consommé localement mais aussi exporté. Alfred détient alors un point de vente à Paris tenu par Motais de Narbonne. Pour ce relais de vente de son rhum, Alfred semble avoir une réelle ambition. Le 14 janvier 1930, Motais de Narbonne transfère à Alfred le reçu des dix mille francs destinés à l'aménagement d'entrepôts supplémentaires. Motais de Narbonne est alors le distributeur du rhum Isautier à Paris. En octobre 1930, L'entreprise s'implante à la Halle aux vins à Paris²⁷⁴. Ils importent du vin à La Réunion et utilise cette implantation à Paris pour y vendre leur rhum.

²⁷³ La voie ferrée est mise en place en 1927.

²⁷⁴ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 74.



Source : Jacques Boyer, Roger Viollet ©, 1926.

Figure 14. La Halle aux vins à Paris²⁷⁵

Ce relais à Paris ne tiendra cependant que peu de temps. L'absence d'approvisionnements réguliers provoque des ruptures de contrat et conduit à la fermeture de l'entrepôt en 1939²⁷⁶. Pourtant la demande progresse. Motais de Narbonne exprime dans plusieurs courriers son désappointement. Il estime que ses investissements en termes de temps et d'argent n'ont rien donné. Ce point de vente peut difficilement assurer un flux constant de rhum. Pour pouvoir exporter leur rhum, les Isautier doivent trouver un transport. Les bateaux sont le plus souvent dédiés au transport du sucre. Leur arrivée n'est pas constante et il arrive que selon les aléas climatiques ces derniers soient trop en retard et les difficultés dans les livraisons viennent rapidement à bout de cette affaire²⁷⁷. Il faut attendre que les communications soient opérationnelles pour assurer le succès de cette initiative. Malgré son échec, elle révèle les ambitions d'Alfred. A la fois, exploitant agricole, industriel, il est un entrepreneur et n'hésite pas à prendre des risques pour tenter de vaincre les distances entre sa petite distillerie du sud de l'île et les mythiques Halles parisiennes. Son objectif est de faire connaître ses produits en métropole et de s'affranchir des contraintes des contingents. C'est à la conquête du marché métropolitain qu'il pense mais les stocks ne suivent pas et si la demande est au rendez-vous, son entreprise ne parvient pas à la satisfaire.

²⁷⁵ BOYER (J.), Roger Viollet ©, Halle aux Vins, Paris, Bercy, wagon-foudre et tonneaux dans une des allées principales, 1926.

²⁷⁶ APFI, correspondance, Motais à Alfred, Paris, 1^{er} août 1939.

²⁷⁷ Motais démontre à Alfred que les bénéfices étaient importants et que la fermeture incombe à Alfred qui n'a pas envoyé suffisamment de rhum. De 1931 à 1934, il n'a pas reçu une seule goutte de rhum des Isautier à vendre ce qui l'a mis dans une situation très difficile. De 1934 à 1939, juste 7500 litres/an au lieu des 300 000 litres convenus. Motais est très déçu et demande à Alfred de fermer l'entrepôt et de donner le stock à Motais qu'il puisse récupérer une somme au moins égale à ses investissements. APFI, correspondance, Motais à Alfred, Paris, 14 juillet 1934.

L'échec de ce lancement le ramène à la réalité. Par ailleurs ses occupations syndicales et politiques ne lui laissent que peu de temps pour tenter à nouveau l'expérience. La guerre vient réduire ses ambitions à néant.

II.3. Le coup d'arrêt imposé par la guerre

Le 25 juin 1940, à l'annonce du discours du maréchal, Pierre Aubert, alors gouverneur de La Réunion, choisit le ralliement au Maréchal Pétain²⁷⁸. La Révolution Nationale et la répression de toutes les résistances locales sont imposées pendant deux ans alors que l'île n'est pas occupée par les Allemands. En août 1940, la flotte britannique organise un blocus entraînant une grave pénurie dans l'île²⁷⁹. L'arrachage des cannes est programmé pour favoriser les cultures vivrières et nourrir les Réunionnais tandis que l'absence de matières premières et de ressources énergétiques ruine le faible tissu industriel local.

Des porte-drapeaux de la révolution nationale

Au lendemain de l'armistice, des millions de Français admirent le Maréchal Pétain et le voient comme l'incarnation des valeurs qui ont fait l'autorité et le pouvoir de la France. Les Isautier n'échappent pas à cette vénération. Durant les deux années du régime vichyste à La Réunion, ils s'investissent dans la politique du gouverneur. A l'instauration de ce « maréchalisme tropical », Alfred Isautier adhère aux principes de la Révolution Nationale. Syndicaliste inspiré du catholicisme social, il est sensible au traditionalisme et au rationalisme du régime de Vichy. Alfred est attentif au discours de l'église locale qui appelle à la subordination au régime de Vichy. Le 18 juillet, le loyalisme réunionnais est réaffirmé et soutenu par l'évêque de La Réunion, Monseigneur de Langavant. Ce médaillé de la Première Guerre mondiale n'aspire qu'à la victoire et confiant dans les décisions du maréchal, il lui confirme son soutien. Il croit en un avenir de La France dans les colonies et à l'action du maréchal auréolé de gloire « *pour voir la France ressuscitée briller à la tête des Nations enfin*

²⁷⁸ L'ancienne colonie n'est alors qu'un confetti (2500 km²) à côté de Madagascar. Conscient de la dépendance du territoire à la Grande île, Pierre Aubert choisit de se rallier au gouverneur de Madagascar Léon Cayla, fidèle au Maréchal. Hervé Le Joubioux cite le discours d'ouverture de la commission élargie du 29 juin 1940 dans lequel le gouverneur Aubert insiste sur le fait que « *nous dépendons entièrement de Madagascar. Nous serions ridicules de chercher à prendre des décisions isolées ; nous ne pouvons que participer dans une faible mesure à l'effort de l'Empire français* » et explique ainsi son alignement sur les décisions de Cayla. LE JOUBIOUX (H.), *op. Cit.*, p. 94.

²⁷⁹ Seuls six bateaux entrent au port de la pointe des Galets en 1942. Elle rappelle combien elle a été déconcertée par la pauvreté et l'absence de navires pour assurer la liaison avec Madagascar. Marie-Louise Isautier, entretien de mars 2005.

réconciliées »²⁸⁰. Le combat pour la terre, cultivée par le paysan, est aussi celui d'Alfred, propriétaire et exploitant agricole. Paul-Alfred, l'aîné de ses fils, revient du front en février 1941 avec le grade de lieutenant. Témoin de la débâcle, il garde foi dans le maréchal et affirme qu'il « *ne connaît pas encore la peur ni le découragement* ».

Les valeurs portées par le Maréchal : « travail, famille et patrie », remportent l'adhésion des Isautier. Pour ces industriels « *Le travail [se fait] dans l'ordre et la discipline* »²⁸¹ et le gouverneur estime qu'à tous les échelons doivent régner « *l'esprit de discipline, le goût du travail, le sens de l'honneur, le respect de l'ordre, [...]* »²⁸². Les Réunionnais sont comparés par Alfred aux levures d'une gigantesque cuve en fermentation dont le travail et la mort sont inexorables.

« *Cette levure naît, travaille et meurt et c'est son travail ajouté au travail de milliards de ses semblables qui transforme le sucre en alcool. [...] Grandissons tout cela aux dimensions de l'homme. Par rapport à l'immensité et par rapport à l'être ... rien n'est changé. Dieu nous a fait mortel et à nous de travailler pour manger notre pain à la sueur de notre front et souffrez bien des misères pour donner la place à vos enfants* »²⁸³.

Leurs choix et leurs actions sont déterminées en famille²⁸⁴. Leur entreprise n'a de raison d'être que dans la mesure où elle permet à la famille de subsister et d'assurer un avenir aux enfants. Ces valeurs partagées par la famille Isautier et le gouverneur expliquent en partie leur adhésion au régime vichyste qui prendra fin deux ans plus tard, en 1942, à La Réunion. D'autres Réunionnais affirment leur soutien au maréchal et les courriers d'acquiescement à ce régime se succèdent entre septembre et décembre 1940²⁸⁵. Les communes de l'île et les chambres consulaires votent des motions de fidélité au régime de Vichy. Les associations d'anciens combattants rejoignent les rangs des loyalistes.

²⁸⁰ 16 décembre 1941, télégramme cité par BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 78.

²⁸¹ APFI, discours prononcé en septembre 1945 devant les membres siégeant au bureau de la Chambre d'agriculture, Alfred Isautier.

²⁸² ADR, Pierre Aubert, Déclaration officielle, 31 décembre 1940, *Journal et bulletin officiel, île de La Réunion (JOR)*, 1940.

²⁸³ APFI, Discours prononcé par Alfred Isautier, Petite-île, 1941.

²⁸⁴ Cette propriété est par ailleurs quasiment inchangée depuis leur installation en 1830. Les terres acquises au cours des années n'ont pas été divisées. Leur vie se déroule sur cette propriété entre déjeuners dominicaux systématiques et sorties exclusivement familiales.

²⁸⁵ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 77.

Des responsabilités sous l'administration de Vichy

Les lois de Vichy et les arrêtés pris par le gouverneur redéfinissent tous les organes de l'administration coloniale. La loi du 8 décembre 1940 prononce la démission d'office des conseillers généraux et municipaux. Les 23 maires sont désormais nommés par le gouverneur (décret du 20 janvier 1941). Parmi ces derniers, cinq sont des industriels connus. Le gouverneur veut s'attirer le soutien des membres de l'élite locale. Le 12 décembre 1941²⁸⁶, Alfred Isautier, alors âgé de 60 ans est nommé maire de la commune de la Petite-île. Adam de Villiers était pressenti mais décline l'offre. Alfred Isautier répond favorablement à la proposition d'Aubert. Son profil d'ancien conseiller général (de 1929 à 1933) correspond aux attentes du gouverneur ; industriel prospère et propriétaire terrien, il représente une partie de cette réussite coloniale. Il devient membre du conseil local en 1942²⁸⁷.

Son fils, Paul-Alfred accepte également d'assumer une fonction politique dans la commune de Saint-Pierre réalisant ainsi sa première expérience politique en tant que conseiller municipal dès 1941 puis comme troisième adjoint au maire le 24 avril 1942²⁸⁸. Trois mois plus tard il passe premier adjoint en remplacement de l'adjoint démissionnaire²⁸⁹. Fervent défenseur de la Révolution Nationale, il s'investit dans la garde du maréchal dirigée par Jean-Jacques Pillet²⁹⁰. J.-J. Pillet et le gouverneur sont les « *maîtres d'œuvre de la politique de surveillance et de répression* ». Le gouvernement de Vichy « *veut favoriser la rapide éclosion d'un régime corporatif agricole* » dans le but de restaurer « *les valeurs spirituelles et matérielles de la paysannerie* »²⁹¹. Cette réorganisation de la profession agricole passe par l'association des syndicats agricoles, d'associations spécialisées et des chambres d'agriculture. Tous les chefs d'exploitation, les salariés et les propriétaires doivent adhérer à ces nouvelles structures corporatistes²⁹². Impliqué dans la défense des petits planteurs, Alfred Isautier préside de 1934 à 1939, l'union des syndicats des planteurs du Sud. Ce syndicat est remplacé en 1939 par le comité local de la Caisse de crédit agricole mutuel à

²⁸⁶ ADR, JOR 1941, Arrêté 1930 A.G. nommant le maire de la commune de Petite-île.

²⁸⁷ Il démissionne de ses fonctions le 14 janvier 1943 lors de l'entrée de l'île dans la France libre.

²⁸⁸ Arrêté n° 765 nommant un adjoint au maire et deux conseillers municipaux de la ville de Saint-Pierre. ADR

²⁸⁹ Arrêté 1142 nommant des adjoints au maire et deux conseillers municipaux de la ville de Saint-Pierre. ADR

²⁹⁰ Jean Jacques Raymond Pillet est le directeur de cabinet du gouverneur. Il met en place la propagande du Maréchal dans l'île et prend diverses responsabilités, notamment dans le bureau des affaires économiques en septembre 1942, arrêté 1142. Il est arrêté le 2 décembre 1942 et envoyé à Madagascar pour y être jugé, il est finalement révoqué. COMBEAU (Y.), *La vie politique à La Réunion, 1942-1963*, Sedes, Cresoi, 2001, p. 15. H. Le Joubioux explique le cumul des fonctions de Pillet par la mauvaise santé du gouverneur Aubert et l'emprise qu'a Pillet sur Aubert. LE JOUBIOUX (H.), *op. cit.*, p. 109.

²⁹¹ APFI, Revue *Le Petit Méridional*, « Le gouvernement veut favoriser la rapide éclosion d'un régime corporatif agricole », 8 décembre 1940. L'article est retrouvé dans les archives d'Alfred ainsi que celui détaillant la loi relative à l'organisation corporative de l'agriculture.

²⁹² Arrêté 1375, 9 septembre 1941.

Saint-pierre. Alfred Isautier et les anciens syndicalistes deviennent sociétaires. Les parts qu'ils possédaient dans la SAPE, société agricole des planteurs et éleveurs de Saint-Pierre viennent alimenter le capital de la Caisse de crédit agricole mutuel²⁹³.

Le régime de Vichy voit l'empire comme le lieu de retrait stratégique de La France, garant de la relance économique. Ce renouveau dépend en partie de la jeunesse de l'Empire colonial. Son encadrement est organisé par le gouvernement, dans différents groupements comme l'avant-garde du Maréchal avec pour mission de transmettre les valeurs de la Révolution nationale. Chaque commune prévoit l'encadrement de la jeunesse. L'un de ces groupes est la garde du maréchal, créée le 29 novembre 1941²⁹⁴, elle est placée sous l'autorité de J-J. Pillet. La garde a pour objectif de « *faire connaître et comprendre à la population et plus spécialement dans les milieux de jeunes l'œuvre du maréchal ; faire aimer sa personne ; répandre les disciplines de la révolution nationale, les faire admettre et les faire respecter* »²⁹⁵.

Des chefs sont nommés par commune. Leur rôle est d'en recruter les membres et de s'assurer de leur loyauté. Saint-Pierre comme toutes les autres communes de l'île possède sa garde. Paul-Alfred en prend la direction²⁹⁶. Il est fier de ses recrues qui « *appartiennent un peu à tous les milieux et sont un exact reflet de toutes les professions* »²⁹⁷. Il suit avec zèle les consignes de Pillet et élimine « *de sa propre initiative [...] quelques sujets qui ne [lui] paraissaient pas devoir répondre entièrement à l'esprit du groupement* »²⁹⁸. Il n'y a pas de profil prédéfini du gardiste idéal si ce n'est son âge et, à Saint-Pierre, les frères et cousins de Paul-Alfred y sont nombreux. Tous prêtent serment et s'engagent à :

« *Honorer d'une fervente, constante et active reconnaissance le maréchal de France qui sauva la patrie et assure son relèvement dans l'honneur, ainsi que l'amiral Darlan, choisi par le Chef de l'Etat pour réaliser sa politique [...]*

²⁹³ Louis Mas, directeur de la Caisse centrale de Crédit agricole mutuel à M. Alfred Isautier, liquidateur du Syndicat des planteurs de La Réunion, 25 août 1939. Louis Mas indique qu'il reste 135 parts sur le compte du syndicat et demande à Alfred où les transférer, Archives privées famille Isautier.

²⁹⁴ Arrêté 1874 relatif à la création de la garde du maréchal autorisé par l'amiral Platon et le gouverneur Aubert.

²⁹⁵ ADR 1 M 4023, Témoignages de loyalisme et de dévouement au gouvernement du maréchal et de sympathie au gouverneur (1940-1942), « la garde du Maréchal, premières directives », janvier 1942.

²⁹⁶ « *La garde du maréchal, organisme de combat pacifique ne peut compter en son sein que des membres sûrs de leur doctrine nationale, éprouvés quant à leurs sentiments de loyalisme* ». *Idem*, p. 4.

²⁹⁷ ADR 1 M 4023, Témoignages de loyalisme et de dévouement au gouvernement du maréchal et de sympathie au gouverneur (1940-1942), correspondance, Paul Alfred Isautier à Jean-Jacques Pillet, Saint-Pierre, 23 juin 1942.

²⁹⁸ *Ibid.*

*À demeurer en toutes circonstances, sous les ordres du chef responsable, le soldat résolu de la Révolution Nationale*²⁹⁹.

Ils ont alors entre 20 et 25 ans et ont l'avenir de l'île entre leurs mains. Pour Pillet « *l'action des jeunes réside uniquement dans l'autorité, le dynamisme et la bonne volonté des chefs de groupe.* » et il se sent « *bien tranquille en ce qui concerne Saint-Pierre* »³⁰⁰.

La production de rhum et d'alcool pendant la guerre

La production d'alcool est plutôt stable entre 1935 et 1942 ; elle tourne autour de 50 000 hectolitres d'alcool pur. Avec le blocus et l'arrachage des cannes imposé par le gouverneur en 1940, la production de rhum baisse sensiblement. Il semble que la production conserve un niveau d'avant guerre et c'est en 1942, que cette production connaît une crise qui perdure jusqu'à la reprise des exportations en 1946. Le conflit et le blocus ne sont pas les seules raisons de cette baisse de la production. Quatre cyclones touchent l'île entre 1940 et 1945. La culture des cannes en souffre et les aléas climatiques viennent aggraver la situation.

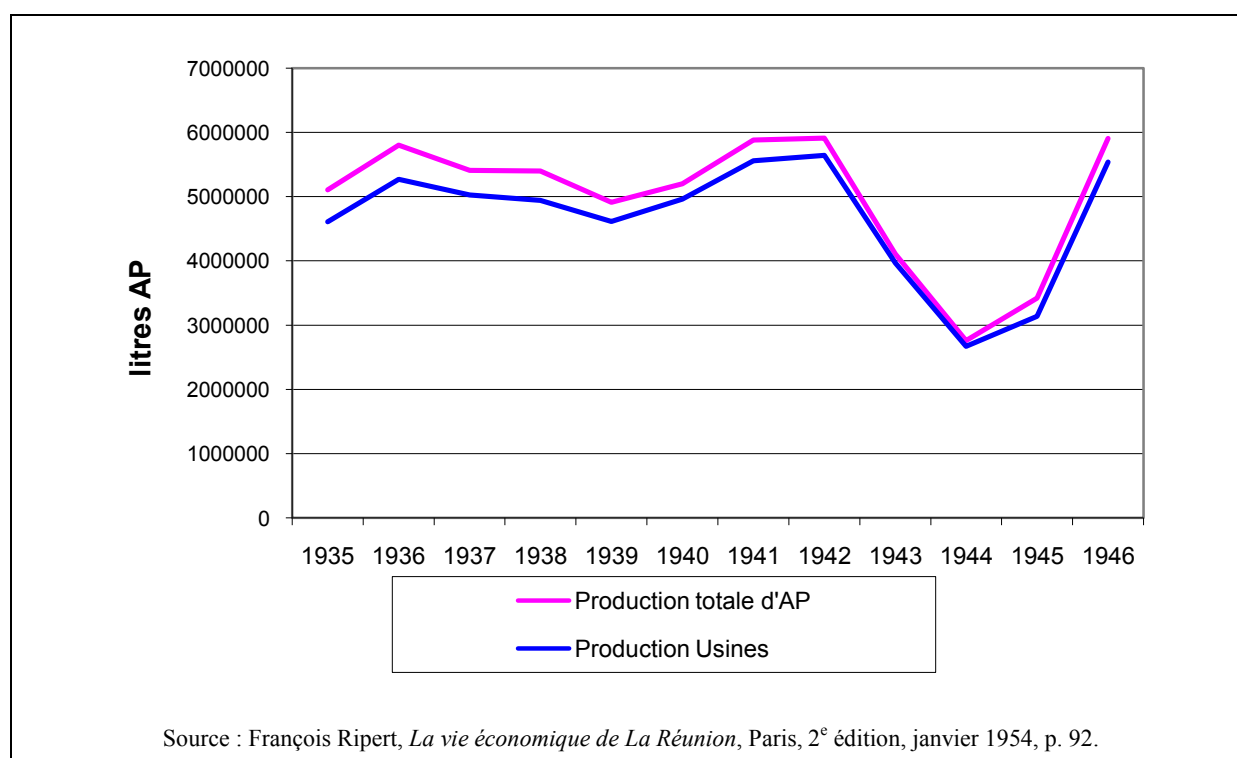


Figure 15. Production d'alcool pur (AP) à La Réunion (1935-1946)³⁰¹

²⁹⁹ ADR 1 M 4025, Garde du Maréchal, demandes d'admission, serments, feuilles de renseignements, extrait du serment de Monsieur Henry Isautier à Monsieur le chef de la garde du Maréchal, le 29 décembre 1941.

³⁰⁰ ADR 1 M 4023, Témoignages de loyalisme et de dévouement au gouvernement du maréchal et de sympathie au gouverneur (1940-1942), correspondance, JJR Pillet à M. Alfred Isautier fils, Saint-Denis, 27 juin 1942.

³⁰¹ RIPERT (F.), *La vie économique de La Réunion*, monographie, Paris, 2^{ème} édition, 1954, p. 92.

Les campagnes de 1935 à 1938 ont un rendement relativement stable, autour de 50 000 hectolitres d'alcool pur. En 1938, l'île connaît une sécheresse telle que le ravitaillement est menacé³⁰². La baisse de la production de cannes et de sucre en 1939 s'explique par la campagne catastrophique de l'année précédente. Jusqu'en 1941, la production de cannes et de rhum est réelle³⁰³ mais les années de blocus et le peu de stocks ramènent le gouverneur à la réalité : les Réunionnais meurent de faim. L'arrachage des cannes programmé a des conséquences sur les campagnes de 1943, 1944 et 1945. Ces mauvais résultats ne sont pas simplement la résultante des mesures prises contre la pénurie mais aussi une conséquence des quatre cyclones.

Où se situe la distillerie des Isautier par rapport à cette production globale et à celle des usines dont les capacités de production et de stockage sont largement supérieures à celles des Isautier ?

En 1939, la distillerie produit 207 406 litres d'alcool pur. En 1945, la production a repris et elle atteint 202 265 litres. Sur les 9% d'alcool produits par les distilleries indépendantes de l'île, elle produit 4% en 1939. Six années plus tard, Les Isautier ont augmenté leur part à 6% de la production d'alcool. Elle est toujours devant les autres petites distilleries de l'île puisqu'en totalité, la distillerie Isautier y compris, elles produisent 10% de la production globale d'alcool pur. La suprématie des usiniers est indéniable et ni la guerre ni les cyclones ne parviennent à causer de véritables pertes dans une production aussi flexible pour eux que celle là. La situation pour les distilleries est différente car elles ont une marge de manœuvre plus étroite ainsi que des frais fixes qu'ils ne peuvent reporter à souhait sur d'autres productions comme le font les usines sur le sucre. La guerre a provoqué une flambée des coûts de production entraînant à son tour la multiplication par deux du prix du litre d'alcool. Le prix du litre sur le marché local suit aussi cette tendance bien supérieure à celle de 1939. De 4,45 francs le litre en 1939, il atteint 9,75 francs en décembre 1945. Ce prix est celui que relève Alfred, il compare les frais d'avant guerre à ceux de 45 et la situation touche tous les secteurs. Les frais généraux ont considérablement augmenté, pratiquement triplé.

³⁰² « La sécheresse étend sur toute la campagne une morne désolation. Le maïs est à peine semé, les cannes dépérissent, le tabac est anéanti. L'herbe même ne pousse plus. Le chômage grandit à une époque ou d'ordinaire, le manque de bras est la règle ». EVE (P.), *Les sept dernières années du régime colonial à La Réunion 1939-1946*, Paris, Karthala, 2005, p. 15.

³⁰³ Il s'agit des résultats de la campagne de 1940.

L'augmentation des charges salariales fait partie de cette progression. Les salaires et les allocations familiales sont passés de 316 000 francs à plus d'un million en six ans. Cependant elle s'explique aussi par les investissements pour remettre en état l'usine. Les impôts, taxes diverses, ont triplé de moins de 20 000 francs à plus de 60 000 en 1945 et concernent aussi leur nouvelle usine de Salazamay.

Les progressions imputables au conflit mondial concernent l'énergie et le transport, fondamentaux dans toute production industrielle. Déjà ces ressources manquent cruellement à La Réunion et le retard énergétique semble irrattrapable. Le combustible nécessaire au fonctionnement de l'usine a entraîné des dépenses de près de 180 000 francs en 1945. Elles s'élevaient à moins de 48 000 six années auparavant. Concernant les frais de transport, l'entretien et l'achat de véhicules, 40% supplémentaires s'y sont ajoutés. Tous ces chiffres ont des répercussions sur le prix du rhum. Cependant, il reste un produit très demandé à la fin de la guerre et les ventes de rhum ne sont pas pour autant touchées.

Le rhum continue d'être exporté. En janvier 1944, le syndicat des producteurs de rhum de La Réunion informe le directeur du service des échanges commerciaux que du rhum est stocké dans les distilleries et qu'il est disponible à l'exportation³⁰⁴.

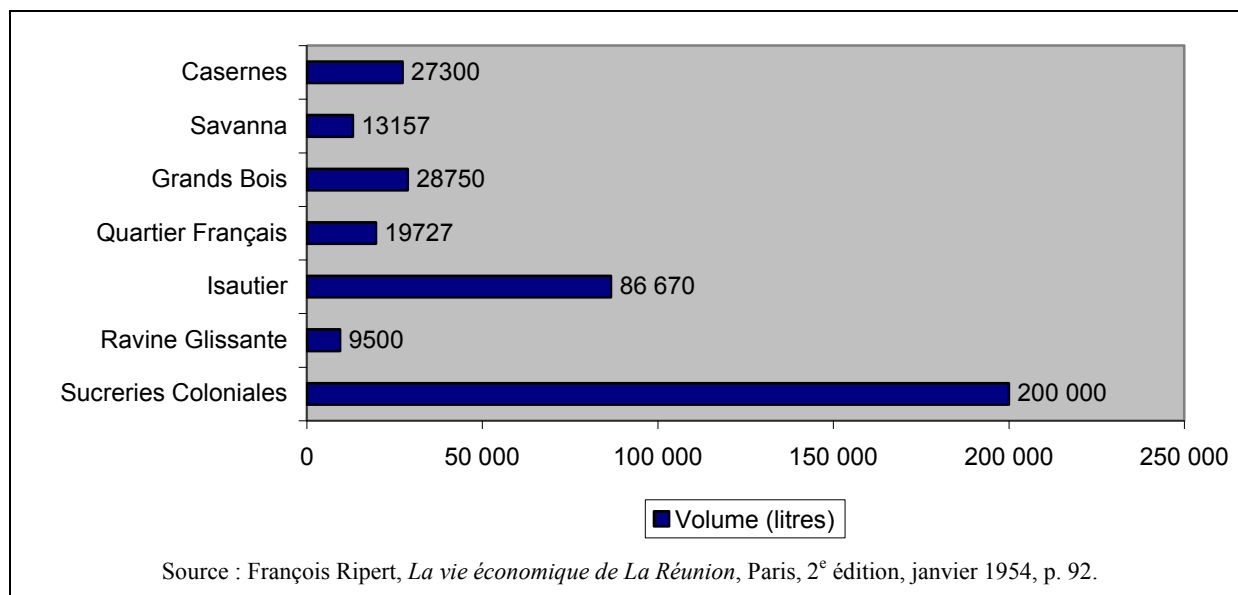


Figure 16. Stock de rhum (l) des distilleries réunionnaises en janvier 1944

³⁰⁴ ADR 6 M 1371, *Rhum production, exportation (1946 – 1947) Service des contributions indirectes : relevé des quantités de rhum exportés (1943 – 1947), Contrats de vente au GNAR (1945 – 1947)*, Le président du Syndicat des producteurs de rhum de La Réunion, M. Sejourne, à M. le directeur du Service des échanges commerciaux, Saint-Denis, le 19 janvier 1944.

Moins de 4000 hectolitres restent des 41 000 hectolitres produits pendant la campagne 1943/44. Parmi ces 40 000 hectolitres, 8000hl de rhum ont été produits et 2000 hl d'alcool réservé à l'usage pharmaceutique et à l'industrie. Le reste, soit près de 22 000 hl. D'alcool pur (rhum industriel) ont été vendus à moins de 4 francs le litre. Les Isautier ont encore du rhum à disposition et prêt à être exporté.

Pendant la guerre, malgré le blocus et des coûts de revient croissant, la production de rhum se poursuit. A la fin de la guerre, la production est écoulee plus facilement et l'alcool à l'exportation vient même à manquer. La distillerie de la famille Isautier, petite structure familiale, connaît des difficultés. Le coût énergétique et de revient de la production inquiète Alfred. Pourtant leur part dans la production globale est relativement stable. Elle est peu importante par rapport aux usines sucrières mais ne connaît que peu de fluctuations. La réfection de l'usine et l'aménagement d'entrepôt indiquent une poursuite d'activité insuffisante pour pouvoir lutter contre la concurrence et l'instabilité du prix du rhum. Le risque de perdre une partie de ses terres ou de l'usine existe. Alfred est toutefois optimiste et profite de cette période pour remettre en état l'usine, pour qu'à court terme, ils dirigent une industrie et non pas une fabrique artisanale de rhum de faible qualité. Ce n'est pas le contexte général qui dicte sa direction d'entreprise, c'est avant tout le marché du rhum et les exigences plus fortes en matière de productivité pour une plus grande compétitivité.

Dans un courrier à un collègue exploitant, Alfred évoque les difficultés d'après guerre : « *en 39 ma distillerie a fonctionné comme distillerie industrielle et en 45 je redeviens distillateur agricole parce que les usiniers n'ont pas suffisamment de mélasse pour remplir leurs engagements* »³⁰⁵. Les usines ont moins de cannes et leur mélasse est destinée en priorité à leurs distilleries. Avec la diminution de la surface cultivée en cannes, ce scénario n'était pas improbable. Alfred a un avantage cependant puisque ces terres cultivées en cannes lui permettent de conserver leur autonomie face à ses fournisseurs qui sont aussi ses concurrents.

On ne peut parler de réelles difficultés pendant cette période. Les bénéfices sont en hausse constante malgré une chute en 1940 qui fait passer son montant à 384 000 francs au lieu des 600 000 francs des trois années précédentes.

³⁰⁵ APFI, correspondance, Alfred Isautier à M. Mas, Bérive, le 14 mars 1946.

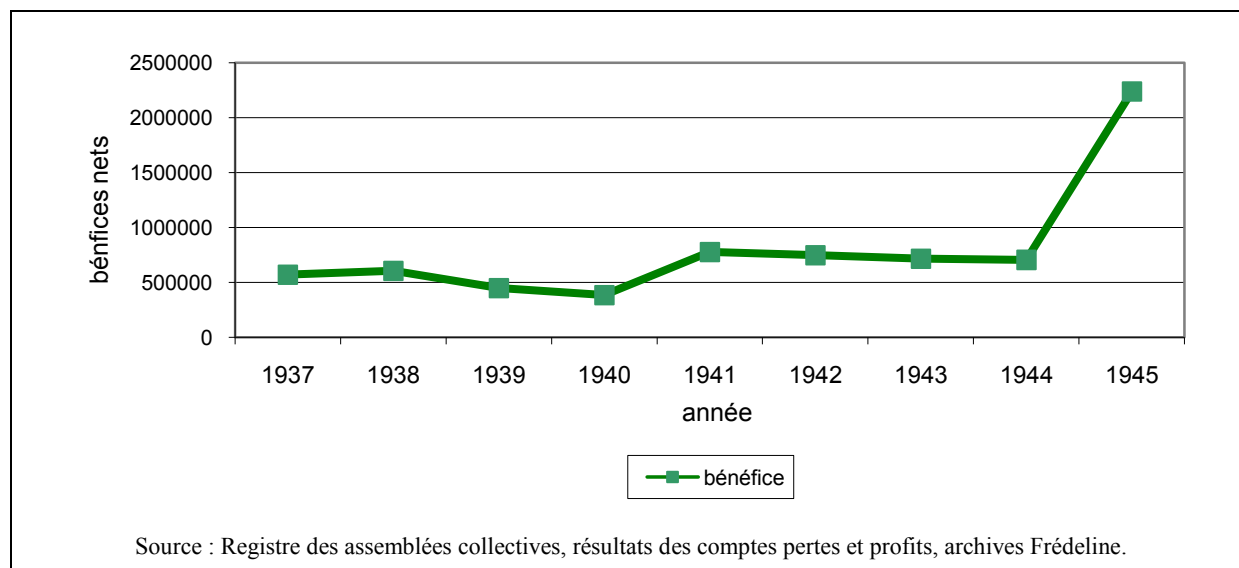


Figure 17. Bénéfices nets des Etablissements Isautier³⁰⁶

Les activités semblent se maintenir. Plusieurs éléments peuvent expliquer cette situation. Dans un premier temps, ils ont pu maintenir la même production de rhum et l'écouler sur le marché local puis poursuivre sa commercialisation à la fin du blocus vers la métropole. Ces bénéfices sont aussi favorisés par la hausse des cours du rhum provoquant une hausse des prix à la vente. A la lecture de la correspondance des frères, Fred demande à Charles où en est la remise en marche de la distillerie de Saint-Pierre. La commercialisation des produits de leurs exploitations agricoles est vraisemblablement à l'origine du maintien de leurs revenus.

Un industriel investit dans la lutte contre la pénurie

Au début de la guerre, les industries de base sont inexistantes à La Réunion. Seules les industries de transformation des cannes destinées à l'exportation de sucre se développent. Parmi les « sous-produits » de la canne, le rhum est distillé en plus ou moins grande quantité selon les cours et la demande du marché local.

L'absence de liaison avec la métropole et les rares échanges avec Madagascar vont inciter le gouverneur à prendre des mesures en faveur d'une industrie de « secours »³⁰⁷ en 1941. L'île a besoin de carburant et les usines locales ont les moyens techniques d'en fabriquer un d'origine végétale. Or depuis « l'armistice » (10 juillet 1940), les distilleries fonctionnent, produisant plus d'alcool industriel, à brûler, que d'alcool de bouche. Selon le gouverneur : « la production d'alcool industriel ne [dépasser] guère 7000 à 8000 hectolitres.

³⁰⁶ Les chiffres sont exprimés en francs de l'époque. Le domaine agricole fait alors partie des établissements.

³⁰⁷ COQUERY-VIDROVITCH (C.), « Vichy et l'industrialisation aux colonies », *Revue d'histoire de la deuxième guerre mondiale*, n°113, PUF, janvier 1979, p. 87.

*La fabrication d'alcool carburant ne s'est développée que depuis l'armistice, elle a atteint depuis un an 25 000 hectolitres, entièrement absorbés par la consommation locale »*³⁰⁸.

Le 23 juillet 1940, le gouverneur fixe par arrêté le pourcentage d'alcool industriel à incorporer aux hydrocarbures. Le carburant local comportera 15% d'alcool industriel produit localement. Le gouverneur Aubert organise cette production. Tous les moindres détails sont fixés, de la production à l'exportation en passant par le stockage et la commercialisation. L'arrêté du 7 août 1940 règlemente sa fabrication destinée à économiser le stock de carburant fossile et à favoriser l'emploi des alcools de fabrication locale. Pour autant l'équipement industriel local n'est pas destiné à la distillation de cet alcool qui pour être ajouté au carburant doit être supérieur ou égal à 95 degrés. Or « *Seules deux distilleries locales sont équipées pour fabriquer un rhum de 98° à 99° et 3 seulement capables de distiller jusqu'à 95°. En fonctionnant toute l'année, elles ne produisent que 45 000 hectolitres par an* »³⁰⁹. Cette production est bien inférieure aux ambitions du gouverneur qui prévoit une production de 50000 par an destinée uniquement au ravitaillement de Madagascar³¹⁰ et 18 000 hectolitres pour la consommation locale.

Pour atteindre ces objectifs, le gouverneur prévoit une modernisation de l'appareil productif et un investissement de tous les acteurs de la filière. Alors que les distilleries ne fonctionnent habituellement que 6 mois de l'année pendant la campagne sucrière, il ordonne leur fonctionnement continu³¹¹. Pour atteindre les 5000 hectolitres par mois en 1942, une modernisation des distillateurs est envisagée. Pour exercer un contrôle absolu sur cette production, il oblige les producteurs à stocker l'alcool dans des fûts et des cuves réquisitionnées à cet effet³¹² et contraint les usiniers à destiner toute la mélasse à la production de cet alcool carburant³¹³.

³⁰⁸ ADR 1 M 363, Service des échanges commerciaux, Pierre Aubert à Monsieur le Gouverneur général de Madagascar et ses dépendances, Saint-Denis, 9 septembre 1941.

³⁰⁹ *Ibid.*

³¹⁰ Elle vient en complément d'une politique similaire à Madagascar. 22% des crédits pour le développement industriel sont consacrés à la production de carburants végétaux. COQUERY-VIDROVITCH (C.), *Idem*, p. 88.

³¹¹ Il a conscience de la consommation d'énergie et propose en plus de la vapeur disponible des sucreries produites pendant la campagne, une hausse de la consommation de bois.

³¹² ADR, JOR, Arrêté n°433, 19 mars 1941 : « *Le stockage des carburants est interdit ailleurs que dans les lieux de fabrication et dans les dépôts autorisés* ».

³¹³ ADR, JOR, « Règlement du stockage des rhums et des mélasses », article 4, Service des contributions indirectes, 15 juillet 1941 en référence à l'arrêté du 11 août 1941, p. 969. Les mélasses sont réservées à la fabrication des rhums d'exportation.

Le 14 avril 1942, un arrêté ordonne le stockage d'alcool pur produit par les usines sucrières du sud de l'île dans les cuves de la distillerie Isautier³¹⁴, idéalement situées sur le front de mer de Saint-Pierre. Dans un premier temps, l'entreposage est prévu au Port pour en faciliter sa surveillance et son exportation. Le stockage de l'alcool dans les cuves de la distillerie Isautier a plusieurs avantages. D'une part son acheminement est facilité par la voie de chemin de fer qui traverse la distillerie et qui rejoint, d'autre part, la darse du port de Saint-Pierre. Cette installation n'est pas récente puisque pendant l'entre-deux-guerres Alfred multiplie déjà les échanges avec Madagascar³¹⁵.



Figure 18. Bateau (*Le Ramuncho* ?) dans le port de Saint-Pierre, vers 1950.

Ces aménagements destinés probablement au lancement d'une liaison entre Madagascar et Saint-Pierre restent en l'état. L'arrivée du nouveau gouverneur et l'annulation des précédentes mesures des années vichystes ne permettent pas de moderniser le port et les installations des Isautier. Mais la Réunion ne parvient jamais à produire le volume d'alcool ambitionné par Aubert. Moderniser l'appareil industriel réunionnais relève de l'impossible sans approvisionnement en matériel et sans équipement énergétique suffisant.

Plutôt qu'une rupture, nous observons une relative continuité, une correspondance entre les aspirations des Isautier et les ambitions du gouverneur. L'alcool

³¹⁴ L'arrêté 433 du 19 mars 1941 interdit le stockage des carburants ailleurs que dans les lieux de fabrication et dans les dépôts autorisés, JOR 1941. L'arrêté 701 est le premier du genre à fixer le logement des alcools de la distillerie Isautier.

³¹⁵ *l'Elise* voilier de 163 tonneaux leur permet d'assurer cette liaison maritime. L'idée d'une remise en service d'une liaison entre le port de Saint-Pierre et Madagascar n'est pas entièrement oubliée. La difficulté de se procurer des produits de première nécessité dans le sud et la cherté des produits importés poussent plusieurs grossistes à investir dans une compagnie de cabotage. *Le Ramuncho* assure cette liaison jusque dans les années 1950. BOUCHET (S.), *Isautier : une famille impliquée dans l'histoire de La Réunion au IX^e et XX^e siècles*, op. cit., p. 68.

carburant reste une production prioritaire et l'alcool réalisé à partir de la mélasse se développe après le départ des technocrates de Vichy. La modernisation souhaitée, peut s'achever après la guerre. Les Isautier ne restent pas en retrait et prennent toute leur place sous la gouvernance d'Aubert. Ils s'impliquent pour deux raisons, d'une part par adhésion aux principes du Maréchal et d'autre part dans le seul but de pérenniser leur société. L'implication dans la politique communale, la poursuite des échanges avec Madagascar ou encore la modernisation de leur usine sont autant d'éléments de cette suite logique au processus amorcé sous Vichy. A l'arrivée de Capagory, ils prennent de nouveaux engagements. L'entreprise familiale prend un tournant radical.

La fin des années vichystes à La Réunion bouleverse les rapports entre les Isautier, le milieu politique et celui des affaires. André Capagory prend la gouvernance de l'île le 30 novembre 1942, impatient de mettre fin aux dissensions locales et d'unir les Réunionnais dans la réalisation d'objectifs communs. Le gouverneur Capagory se refuse à procéder à des règlements de comptes contre les pétainistes. L'entrée dans les territoires alliés était attendue par le général de Gaulle³¹⁶ et désormais, l'urgence est tout autre : la population meurt de faim. Lorsque le gouverneur met en place des délégations spéciales, en remplacement des maires et des conseillers municipaux, il fait appel au fils d'Alfred Isautier, Charles, qui intègre le Conseil des notables de Saint-Pierre dès le 30 décembre 1942. Paul-Alfred est de nouveau mobilisé et embarque pour Madagascar en mars 1943 en tant que lieutenant dans la première brigade d'Extrême-Orient. Alfred s'engage aux côtés de la droite traditionnelle et est élu président la Chambre d'Agriculture et vice-président de la Chambre des métiers de 1943 à 1948³¹⁷. Le gouverneur reste pragmatique. Alfred est un personnage important, l'un des derniers syndicalistes engagés dans la défense des planteurs. Il est « *Fils, petit fils et arrière petit fils de mère saint-pierroise, [...] doyen des industriels de votre département, en tant que plus ancien des syndiqués agricoles de l'île et le plus ancien également des membres de la Chambre d'Agriculture* »³¹⁸. Une négociation tacite s'opère entre le gouverneur et les Isautier pour effacer ce passé en contradiction avec la fin de la guerre. Capagory accepte qu'ils assument des fonctions politiques et qu'ils intègrent des commissions économiques. Les Isautier conservent leur légitimité de leaders industriels. La

³¹⁶ Ile pauvre en ressources, elle est avant tout liée à la Grande île, Madagascar, par sa situation géopolitique. Le général de Gaulle affirme avoir souhaité son ralliement à la France combattante depuis longtemps. COMBEAU (Y.), *op. cit.*, p. 11.

³¹⁷ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 81.

³¹⁸ APFI, extrait du discours d'Alfred Isautier prononcé devant le préfet Paul Demange en 1947.

situation l'impose. Cette famille met ses valeurs de côté, pour continuer de servir l'île et assurer son redressement économique et pour regarder vers l'avenir, vers les alliés³¹⁹.

« Pensons plutôt que la guerre s'achève, admettons que nous apprenions demain la fin de l'horrible cauchemar qui nous étreint le cœur depuis 4 ans et plus. Que devenons-nous alors ? Perdus que nous sommes au fond de l'océan Indien. Notre France bien-aimée est si loin et elle aura tant de plaies à panser qu'elle ne pourra pas jeter sur nous un regard de compassion [...]. Plus que jamais, il nous faudra avoir recours à l'aide des alliés et de notre grande voisine Madagascar »³²⁰.

Ces faits expriment la souplesse de ces industriels et du gouverneur. Les affaires font le lien entre les idéologies contradictoires ; la politique est rattrapée par le pragmatisme. Alfred est élu président de la Chambre d'agriculture en septembre 1943. Lors de son discours devant les membres de cette Chambre, il réaffirme son attachement à la patrie, tente de convaincre les opposants et de rassurer les indécis :

« Je suis français cent pour cent. Un de mes trisaïeux était conventionnel, un autre était corsaire et faisait la course dans l'Atlantique, lors des guerres du Canada et de l'indépendance américaine. Je n'ai jamais rougi d'un quelconque de mes ancêtres, et, depuis 125 ans je demande à celui devant lequel je m'agenouille chaque jour de m'épargner la honte de commettre une faute dont mes fils puissent avoir à rougir »³²¹.

A l'idéologie politique se substitue un idéal économique, une vision des échanges et du libéralisme :

« J'ai toujours pensé que le libre échange était la seule théorie vraie en matière commerciale, et le libéralisme en matière politique. J'ai toujours été opposé à toutes sortes de contingentements, car ils mettent des entraves au travail, raréfiant les

³¹⁹ « Je terminerais en formant les vœux ardents pour que notre France chérie trop longtemps meurtrie et piétinée par les hordes teutoniques soit enfin libérée du joug de ses odieux oppresseurs [...] Dieu ne voudra pas que l'étoile France qui a si longtemps ébloui le monde de ses fulgurantes clartés, se ternisse et s'éteigne pour toujours », APFI, brouillon de discours prononcé par Alfred lors de la visite de René Pleven, décembre 1943.

³²⁰ APFI, extrait de l'allocution prononcée par Alfred Isautier, président de la Chambre d'agriculture de La Réunion à l'occasion de la réception de M. le Commissaire national aux colonies, René Pleven, 19 décembre 1943.

³²¹ APFI, brouillon de discours prononcé par Alfred à la Chambre d'agriculture, septembre 1943.

produits sur les marchés, augmentant la cherté de la vie. Quant à l'économie dirigée je l'ai toujours considérée comme profitant uniquement aux malins »³²².

Son engagement aux côtés de la droite et son hostilité pour le parti communiste sont clairement signalés. Les effets de la modernisation de leur distillerie, de l'investissement dans le stockage leur permettent d'atteindre une place confortable parmi les leaders du marché des spiritueux. La distillerie des Isautier fait partie des 4 distilleries qui produisent 28% du volume total d'alcool pur local³²³.

Après la guerre, la production de sucre rattrape son niveau de 1938. Le processus de modernisation amorcé dans les usines à la fin des années 1940 permet d'augmenter la production. Les quotas fixés par la métropole et les prix officiels d'achat permettent d'écouler les productions qui n'avaient pu être exportées pendant la guerre.

II.4. Le retour des bonnes affaires

La relance quasi immédiate à la fin de la guerre n'est pas fortuite. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, toutes les mesures prises pendant la guerre ont permis à sa société de se maintenir. A la fin de ce conflit, Alfred possède deux distilleries et des terres plantées en cannes dans deux colonies de la France. Il s'agit dorénavant de rester compétitif. En 1945, les mauvais moments s'éloignent et il faut désormais reprendre les affaires et relancer la distillerie. Comme avant la guerre, le principal acheteur du rhum exporté est la France. Ce système reste fermé et institutionnalisé. L'Etat reprend l'achat de rhum aux colonies et met en place le Groupement national d'achat de rhum (GNAR).

C'est cette organisation nationale qui est chargée d'acheter le rhum et de le distribuer en France. Elle est l'acheteur accrédité auprès du Ravitaillement général et des pouvoirs publics de la République française. Il rachète le contingent de rhum prévu aux distilleries françaises. Dans un premier temps le GNAR contractualise avec son principal négociateur, représentant des producteurs de rhum de l'île de La Réunion. Un premier contrat est signé entre l'Union syndicale des producteurs de sucre et de rhum de La Réunion (U.N.S.I.R.)³²⁴. Ce syndicat, dont le siège est à Paris, est présidé par Léonus Bénard,

³²² APFI, brouillon de discours prononcé par Alfred à la Chambre d'agriculture, septembre 1943.

³²³ ADR 6 M 1371, correspondance, Campenont au Secrétaire général de l'île de La Réunion, Saint-Denis, le 20 novembre 1945. Les Sucreries coloniales produisent en 1945 56% du volume d'alcool pur local. 10 autres distilleries sont en concurrence et produisent les 44% restant.

³²⁴ ADR 6 M 1371, contrat entre l'Union syndicale des producteurs de sucre et de rhum de l'île de La Réunion et le Groupement national d'achat de rhum.

industriel sucrier majeur de l'île³²⁵. Le prix du rhum en provenance de La Réunion et de Madagascar est fixé à 2400 francs l'hectolitre. En revanche, celui de la Martinique et de la Guadeloupe est rémunéré 2500 francs l'hectolitre.

La source n'est pas datée mais associée à un ensemble de petits contrats passés directement entre les producteurs et le GNAR. Ces contrats sont signés et datés d'octobre 1945. Alfred Isautier signe ainsi son contrat avec le GNAR le 24 octobre 1945 et s'engage à leur vendre 1974 hectolitres soit près de 14% du contingent de 1945. Le 20 novembre suivant, le relevé des stocks est envoyé au secrétaire général de l'île de La Réunion. Après la guerre, les stocks restant sont peu élevés et certaines distilleries s'en sortent mieux que d'autres³²⁶.

Tableau 7. Liste des stocks de rhum en novembre 1945

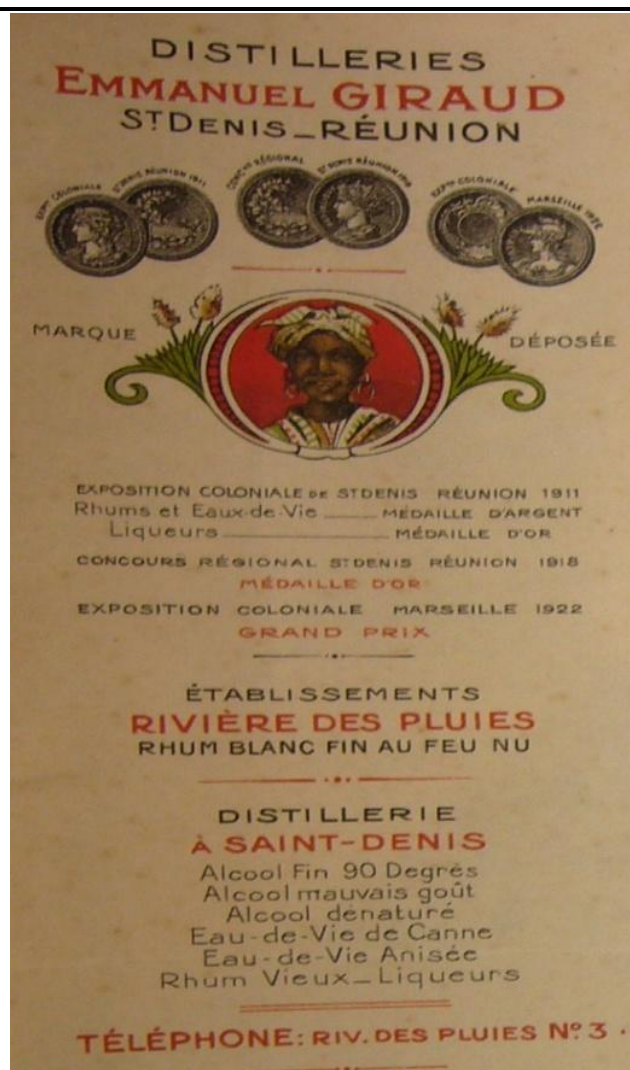
Distillerie en activité	Volume d'alcool pur à 100° (l.)
Isautier	83 000
Rivière-du-mât	40 245
La Mare	18 000
Grand-Bois	18 000
Savanna	72 000
Bois Rouge	46 000
Quartier Français	77 000
Sucreries Coloniales	664 894
Stella Matutina	25 000
Gol	98 843
Casernes	40 920
Total	1 183 902

Ce stock de 11 839 hectolitres est largement insuffisant par rapport au contingent de l'année évalué par le GNAR à 14 225 hectolitres. Les industries ont une capacité de production qui dépasse largement celle des distilleries. Bien devant, les sucreries coloniales ont déjà produit et stocké la moitié du contingent Réunion pour cette année. Leur capacité de production, certes doit être supérieure mais ils ont aussi la possibilité de stocker de grandes quantités d'alcool. La distillerie des Isautier, même si elle ne dépasse pas les 1000 hl, a de quoi rivaliser avec l'usine du Gol. Elle dépasse de loin Bois Rouge et Quartier Français. Les effets de la modernisation de leur distillerie, de l'investissement dans le

³²⁵ *Ibid.* Il est secondé par RIPERT (F.), secrétaire général de l'UNSIR, qui est l'auteur de rapports concernant la production de rhum dans l'île jusque dans les années 1960.

³²⁶ ADR 6 M 1371, Campenont au Secrétaire Général de l'île de La Réunion, Saint-Denis, le 20 novembre 1945.

stockage leur permettent de rester dans la course dès la reprise des affaires. La distillerie Isautier est bien placée et plus encore par rapport aux autres concurrents elle est souvent parmi les leaders du marché du rhum. Dans la répartition de l'année 1945, elle se retrouve face à une vingtaine de concurrents à une place confortable³²⁷.



Source : Archives départementales de La Réunion, 6M1368, entête de correspondance, 31 juillet 1944.

Figure 19. Distillerie Emmanuel Giraud, entête de papier à lettres.

³²⁷ « Le lot de 14 225 hap. A expédier au Groupement National d'Achat des Rhums sera fourni par les distilleries de la colonie proportionnellement aux parts de contingent de rhum qui leur ont été attribuées pour l'année 1945 ». ADR 6 M 1371, Gouverneur Capagory, cabinet du gouverneur, Arrêté n° 1341, signé et mis en application le 7 septembre 1945.

III. Les établissements A. Isautier dans les premières années de la Départementalisation

III.1. 1946, La Réunion département français

En 1946, la situation économique et sociale est catastrophique. C'est dans ce contexte d'après guerre que la Quatrième République voit le jour. Les productions agricoles et industrielles stagnent ; rationnement, pénurie, misère sont le lot quotidien des Français. Le gouvernement entreprend un grand programme de reconstruction et une importante réforme sociale. Les structures industrielles se développent et les récents acquis sociaux améliorent les conditions de vie des travailleurs mais la France va connaître à partir de là, une modernisation de ses campagnes, l'industrialisation ainsi que des nouveaux modes de consommation³²⁸.

La situation dans l'hexagone est cependant bien différente de celle des colonies. L'île de La Réunion ne bénéficiera réellement d'un développement social et économique qu'à partir des années 1950. Si la France doit reconstruire, La Réunion est en retard de plusieurs dizaines d'années aussi bien au niveau économique qu'au niveau social. Le fossé se creuse avec l'explosion démographique, Le manque d'infrastructures et la pénurie de fret qui sont autant de freins à la relance économique. En 1946, le statut de l'île change avec la loi de départementalisation votée le 19 mars 1946. Alors que la métropole entame sa reconstruction politique et économique, La nouvelle implication de l'Etat français grâce à la loi de départementalisation ne fait pas effet avant la fin des années 1950. Ce changement de statut favorise l'économie de l'île par le climat qu'elle instaure et la mise en place progressive de lois sociales et économiques qui facilitent le développement. C'est une nouvelle ère qui débute pour tous les Réunionnais ; les perspectives s'améliorent et avec elles l'esprit d'entreprise. Les entrepreneurs réunionnais reprennent confiance. Ils investissent de nouveau et ont moins peur de prendre des risques. Parmi eux, M. Chatel transmet sa distillerie en 1950 à sa fille, Amode Mogalia crée dans l'est des petites quincailleries entre 1947 et 1951 ou encore en 1948, Hassim Locate crée un commerce de gros à Saint-Pierre³²⁹. L'absence de riz pendant la guerre entraîne la création d'un ensemble de petites industries agro-alimentaires

³²⁸ BORNE (D.), *Histoire de la société française depuis 1945*, Armand Colin, 1988, p. 30. La consommation n'est plus liée à la seule satisfaction des besoins primaires. Avec l'importation de produits finis ou semi-finis entraînent de nouveaux besoins

³²⁹ BENARD (J.), *Le grand livre des entrepreneurs de La Réunion*, Saint-Denis, l'éco Austral, 2001, p. 78.

spécialisées dans la fabrication d'huile d'arachide, de sosso maïs, malheureusement insuffisantes pour nourrir toute une population³³⁰. On ne peut parler de tissu industriel réel et ces structures restent très proches de celles déjà existantes dans l'Entre-deux-guerres.

Deux changements fondamentaux sont entraînés par la départementalisation. Un cadre réglementaire et administratif identique à celui de la métropole est donné à La Réunion. Ce sont des nouvelles structures d'encadrement qui vont gérer les affaires autrefois prises en charge par le gouverneur. Un préfet dépendant du ministère de l'Intérieur représente l'Etat et chargé de la tutelle des diverses administrations. L'Etat prend ainsi en charge de façon beaucoup plus affirmée la gestion du territoire³³¹.

La première démarche de cette égalisation des statuts consiste à faire appliquer toutes les lois sociales en vigueur en métropole. Cela signifie une augmentation des salaires, un revenu minimum...ce qui n'est pas sans conséquence sur la gestion des entreprises réunionnaises. Il y a un changement économique majeur qui fait que les ménages réunionnais voient leur pouvoir d'achat augmenter. Par ailleurs les commerces se développent, créant de nouveaux besoins...Ces commerces commandent une grande partie de leurs produits en métropole. Deux pôles économiques se distinguent à La Réunion, le premier est traditionnel (canne, vanille, géranium, rhum) et le second est lié aux transferts et à la hausse des importations. Pour Isautier, la démarche va être de viser la création d'un troisième pôle celui de l'import substitution.

Ce nouveau statut apparaît comme une promesse, celle d'une France plus présente dans la gestion du territoire et prête à investir pour que La Réunion devienne un département dans les écrits mais surtout dans les actes. Le développement est la priorité et pour parvenir à une situation semblable à celles des départements français, des mesures destinées principalement à l'accroissement du niveau de vie sont décidées. Leur impact sur la population est effectif mais il n'a pas que des effets positifs notamment sur les entreprises de l'île. Par ailleurs l'expérience de la guerre et la reconnaissance de La France pour l'investissement des soldats de l'Empire décident les dirigeants à accélérer le développement économique de ses colonies³³². Ce sont désormais les « *insuffisances de l'action colonisatrice* » qui sont condamnées par les opposants au colonialisme de l'Entre-deux-

³³⁰ GERARD (G.), *Histoire résumée de La Réunion*, op. cit., p. 637.

³³¹ HO (H-Q.), « L'économie de La Réunion de 1945 à 1958 », in COMBEAU (Y.) *L'île de La Réunion sous la quatrième République ; 1946-1958, Entre colonie et département* ; op. cit., p. 80.

³³² THOBIE (J.), MEYNIER (G.), COQUERY-VIDROVITCH (C.) et AGERON (C-R.), op. cit., p. 449.

guerres³³³. La mise en place de plans d'équipement et de développement économique s'imposa. Le FIDOM (Fonds d'investissements pour les départements d'Outre-mer) est l'un des symboles de cette nouvelle politique coloniale³³⁴.

Pour les entrepreneurs, c'est encore le temps des incertitudes. Dans un premier temps, La Réunion fut placée en 1945 dans l'aire du franc C.F.A. (Colonies Françaises d'Afrique). Ce choix permettait de faciliter les échanges avec Madagascar où circulait aussi cette monnaie. Le franc C.F.A., circule réellement à La Réunion en 1949.³³⁵

Trois réformes structurelles ont joué sur les revenus. Des traitements avantageux furent décidés pour attirer les fonctionnaires métropolitains. Un Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (S.M.I.G.) fut décidé et permis d'augmenter le salaire de base. De 1947 à 1955, un système de protection sociale fut instauré. Des précautions furent décidées pour ne pas défavoriser les entreprises. Mais à moyen terme ces réformes jouant sur le temps de travail et le revenu des salariés augmentèrent le coût du travail et entraînèrent une baisse de la productivité. En plus de ces mesures, la fiscalité mise en place en 1948 eut des conséquences négatives en augmentant la charge fiscale des chefs d'entreprise même si des allègements étaient prévus par la loi. Cet ensemble de mesures n'est pas non plus pour satisfaire les Isautier. A la fin de l'année 1950, dans un courrier adressé à son frère Charles à Madagascar, Henry lui annonce qu'ils doivent à la sécurité sociale 228 000 francs C.F.A. :

« J'ai reçu la semaine dernière la visite du contrôleur de la Sécurité Sociale qui me réclame 268 000 francs pour les trois ans écoulés en plus des 1 220 000 que nous avons déjà payés. Aussi demain vais-je à St Denis essayer de défendre notre peau auprès de Orsini. Ce qui fait ce gros chiffre c'est la cotisation ouvrière pour 1948 que nous n'avons pas payé et qu'il nous réclame maintenant (228 000 F) (...). C'est tout de même révoltant que ceux qui ont fait un geste depuis le début soient punis tandis que tous ceux qui n'ont rien payé au Tampon s'en soient tirés avec quelques francs. C'est ça la justice de la IV^{ème} –pas belle-. »³³⁶

³³³ *Ibid.*

³³⁴ Avec le FIDES (Fonds d'investissements pour le développement économique et social des territoires d'Outre-mer) et le CCFOM (caisse centrale de la France d'Outre-mer).

³³⁵ En France, il était inévitable d'opérer une dévaluation du franc tant l'inflation était importante et que la balance était déficitaire. Or La Réunion avait peu d'échanges avec la métropole et pour ne pas pénaliser les échanges entre la Réunion, Madagascar et l'Afrique, ils ont créé cette monnaie.

³³⁶ APFI, correspondance, Henry à Charles, Bérive, le 27 décembre 1950, p. 3.

A quatre années de la mise en place de la V^{ème} République, les réformes ne sont pas réellement bien ressenties par les Isautier. Le poids de l'impôt et des charges patronales supplémentaires est vécu comme une injustice. Ce cas n'est pas une exception et les patrons ne voient pas d'un bon œil ces hausses successives du coût du travail³³⁷. Pourtant les conditions à réunir pour assurer une croissance économique et un développement sont nombreuses. La Réunion manque de cadres et un système de formation de la population doit être mis en place. Plus les années passent plus le défi de former une population qui s'accroît rapidement est important. D'une manière générale, les infrastructures manquent. Les écoles ne sont pas construites avant le milieu des années 1950. Il faut attendre les années 1960 pour que les infrastructures, routes, hôpitaux, (...), soient réalisées. De plus La Réunion manque d'énergie électrique. Il faut attendre 1949 pour que des centrales de petite capacité soient réalisées dans le nord et 1950 pour qu'une société L'Energie Electrique de la Réunion soit créée en 1950 pour produire et distribuer l'électricité.

Dans l'ensemble, le paysage économique ne change pas véritablement dans ces années d'après guerres. L'industrie sucrière reste dominante et les quelques industries connues ne profitent pas encore des techniques modernes. Les mesures gouvernementales ne sont pas tournées vers la productivité industrielle et elles recherchent surtout à élever artificiellement un niveau de vie. Les mesures sociales ne sont pas des mesures qui parviendront à faire sortir de terres des industries dans une île isolée et peu riche en ressources naturelles et matières premières. En revanche, l'imagination et la volonté de faire ne manquent pas. Les initiatives encore timides sont encourageantes. La hausse des charges patronales, baisse du temps de travail, baisse de la productivité et le retard en matière d'infrastructures inquiètent les entrepreneurs.

L'arrivée de fonctionnaires, médecins, de pharmaciens et de cadres divers constitue un groupe social nouveau porteur de nouveaux modes de consommation et de nouvelles valeurs. La population aidée par les mesures de l'Etat, même si elles prennent du temps à arriver, consomme de plus en plus. Des nouveaux besoins apparaissent que l'importation ne peut entièrement satisfaire. C'est là l'ouverture de nouveaux marchés, plutôt rares tant la population reste peu importante.

Il faudra pourtant attendre la fin des années 50 pour que cet événement commence à avoir un réel impact sur l'économie réunionnaise et le développement du territoire.

³³⁷ HO (H-Q.), *op.cit.* p. 81.

III.2. Les archives comptables : témoignages de la relance d'une société

Le journal comptable et le livre des décisions collectives nous permettent de détailler le fonctionnement de cette nouvelle société. Cependant l'absence des statuts dans les sources ne précisent pas les objectifs de la dite société même si le règlement intérieur donne quelques clefs de son fonctionnement. Le règlement intérieur précise des éléments qui ne sont pas forcément détaillés dans les statuts. Il facilite le fonctionnement. « Gérance et direction », « Personnel=employés », « personnel= ouvriers » [...], « dispositions transitoires » sont les principaux thèmes abordés. Le changement est majeur même si Alfred conserve la gérance, il délègue à ses trois fils *« pour le suppléer en tout ou en partie dans l'exercice de ses fonctions »*³³⁸.

Le livre d'inventaire³³⁹ donne une connaissance détaillée de la situation financière de la société sur une année (dépenses et recettes), des secteurs porteurs, le matériel et les matières premières utilisées. Il constitue aussi un excellent aperçu de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise grâce notamment à la liste des fournisseurs, des clients, des créanciers divers, des colons. L'entreprise se matérialise dans ce document. Tous les acteurs apparaissent. Cependant, notre vision reste imparfaite. En effet, Il peut y avoir deux visions de l'entreprise. C'est ce que nous soupçonnons à la lecture de la correspondance de Paul-Alfred en provenance de Madagascar. Deux journaux comptables existent sur Salazamay. Paul-Alfred propose d'envoyer rapidement un journal comptable officiel à son père pour le faire vérifier et signer et propose de faire *« des écritures séparées de celles de st-pierre [d'envoyer] en fin d'exercice un bilan de l'année qui sera expurgé de tout ce que je pourrai, et cela à cause du fisc. Vous recevrez d'ailleurs par voie sûre le vrai bilan de l'affaire qui je crois sera un peu différent de l'officiel »*³⁴⁰.

³³⁸ Livre des décisions collectives des Etablissements Isautier, 1946, Folio 2.

³³⁹ Il ne s'agit pas vraiment de livre d'inventaire, ils ont mélangé les écritures comptables et l'inventaire. Un inventaire eut été semble-t-il trop compliqué à réaliser. Il aurait fallu faire un état détaillé de l'entreprise à un moment T et donner des chiffres après bilan comptable.

³⁴⁰ APFI, correspondance, Paul-Alfred à Charles, Tananarive, le 30 juillet 1944. Malgré la tentative en 1927 de normaliser l'écriture des bilans comptables avec l'établissement d'un brevet d'expert-comptable, les bilans sont très différents selon les entreprises. Il faut attendre la loi de 1959 pour que des pratiques normalisées soient imposées. Elles ne seront réellement appliquées que dans les années 1970. TOUCHELAY (B.), « L'Occupation, frein ou moteur de l'harmonisation des pratiques comptables françaises au XXe siècle », actes du colloque de Metz, *Les entreprises françaises, l'occupation et le second vingtième siècle*, 22-23 octobre 2009, à paraître.

L'évolution des montants suivant les comptes déclinés dans ce registre donnent de précieuses informations. 70 % de l'actif de l'entreprise concerne la partie « Distillerie ». L'activité la moins importante est la propriété Frédéline (ferme d'élevage). Cette répartition ne se modifie pas jusqu'à l'ouverture de l'activité bâtiments et travaux publics en 1950.

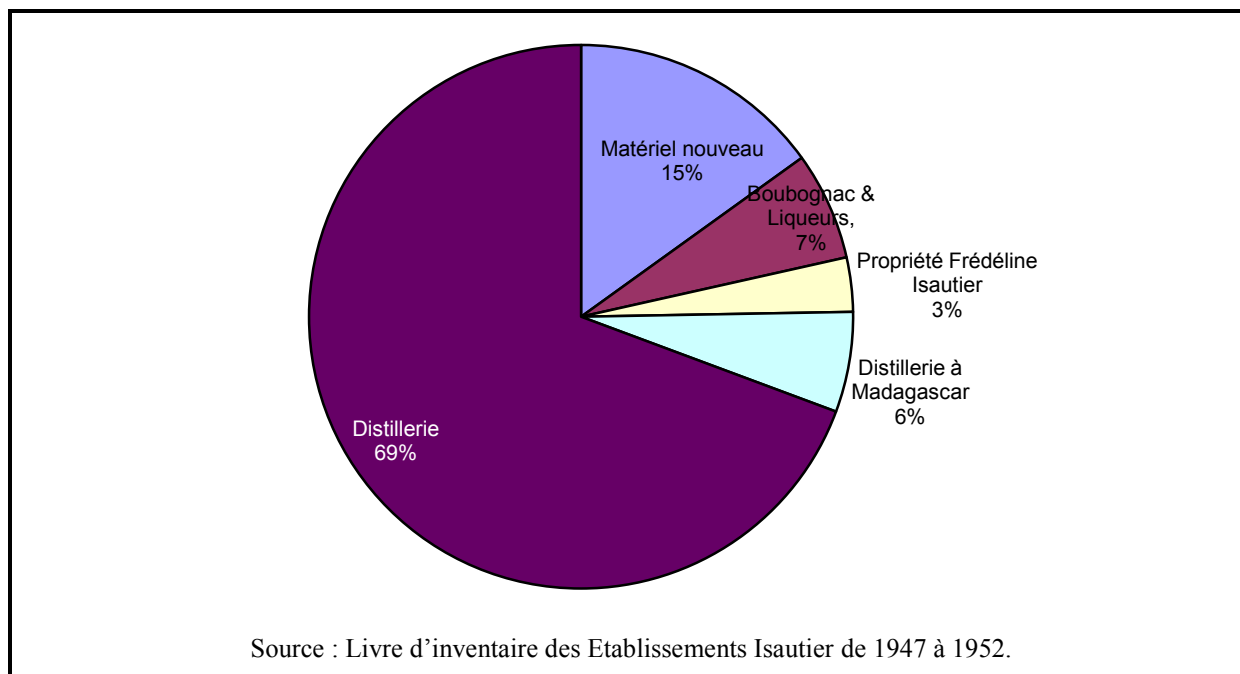


Figure 20. Pourcentage de l'actif des activités dans la comptabilité de 1947.

En revanche à partir de 1948, les investissements augmentent rapidement.

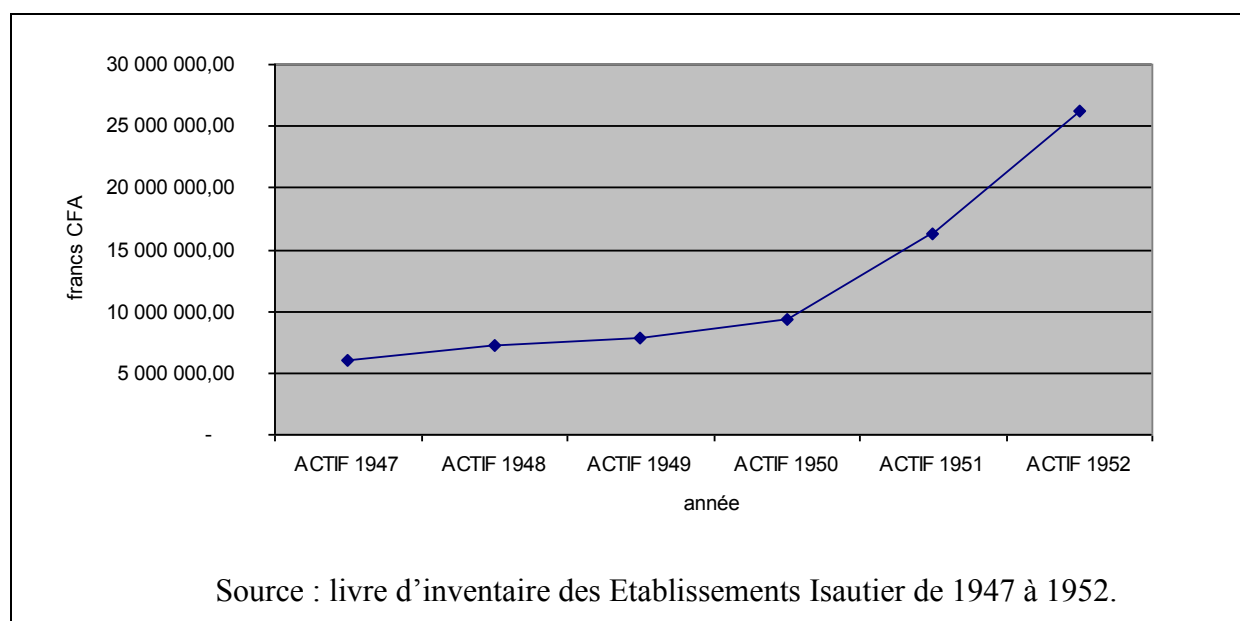


Figure 21. Evolution de l'actif « matériel nouveau » de 1947 à 1950

La croissance marquée en 1949 (163 %) s'explique par la modernisation des usines de Saint-Pierre et de Madagascar. En 1950, ils investissent également dans du matériel de bureau ou encore des machines agricoles³⁴¹. En trois ans, plus de neuf millions de francs sont investis en matériel nouveau.

Une nouvelle entreprise apparaît à la fin de la guerre. L'organisation comptable, la modernisation et les anticipations sont au cœur de cette transformation de la petite entreprise familiale. Une nouvelle structure juridique lui confère une nouvelle identité.

III.3 Une modernisation achevée : La SARL « Etablissements Alfred Isautier »

L'usine de Saint-Pierre est modernisée après la guerre grâce notamment à l'achat d'un moulin et d'appareils à distiller spécifiques. Pour la première fois à La Réunion, un contrat est signé entre l'entreprise Babcock et Wilcox et les Etablissements Isautier. Un partenariat est établi avec la Société française des constructions Babcock et Wilcox, spécialisée dans les chaudières et chaudronneries. Le 28 mai 1946, ils répondent favorablement à un accord qui leur permettrait de s'implanter à La Réunion comme à Madagascar :

« Nous ne sommes pas représentés dans cette colonie et rien ne nous empêcherait de faire un accord avec vous par lequel vous trouveriez un intérêt sur les affaires traitées par nous dans cette région. Les circonstances ont fait que notre représentation est à peu près nulle aussi bien à La Réunion (où M. Guézé qui n'est pas technicien ne nous est que d'une très faible utilité) qu'à Madagascar mais nous envisageons de modifier cet état de choses et pensons qu'un accord entre nous pourrait être intéressant pour les deux parties »³⁴².

Le courrier est annexé d'une étude sur la capacité nécessaire de leur nouvel appareil industriel. Alfred poursuit le partenariat et commande avec eux les machines nécessaires³⁴³. Cette année là, après une modernisation il est temps pour Alfred, non pas de céder sa place, mais d'associer officiellement ses fils même s'il compte garder encore toute son autorité sur la gestion des affaires.

³⁴¹ Cf. Annexe XXIX, « Investissements en matériel nouveau, livre d'inventaire (1947-1952) », p. 488.

³⁴² APFI, correspondance, le directeur général à Paul-Alfred Isautier, le 28 mai 1946.

³⁴³ Cf. Annexe XXIV, « Etablissements Isautier à la Société française de construction Babcock et Wilcox », p. 470.

L'une des étapes de pérennisation de cette entreprise est la transmission à la génération suivante. En 1946, Alfred associe ses trois fils dans une nouvelle société qu'il appelle « Etablissements Alfred Isautier ». Cette société anonyme à responsabilité limitée, au capital de douze millions de francs CFA, est créée en juin et dont le siège est à Saint-Pierre. Le 24 juin, le registre contenant le journal comptable des Etablissements Isautier est ouvert. 300 feuillets le composent sur lesquels sont détaillées toutes les écritures comptables. Cette création est publiée légalement le 8 août 1946 dans le journal le Peuple. Le choix de la forme sociétale est important. Il signifie l'entrée dans le monde moderne des affaires. Cette structure se multiplie en France en 1926³⁴⁴. C'est une catégorie de société anonyme³⁴⁵ dans laquelle chaque associé possède une part du capital. La nouveauté vient du fait que l'associé ne peut céder ses parts sans l'assentiment de tous les autres associés. Elle offre une forme de responsabilité qui sied bien aux Isautier et notamment à Alfred qui peut associer ses fils et par la même, les responsabiliser. L'intérêt de cette forme juridique est de favoriser l'accroissement du capital et l'association tout en préservant le contrôle. L'augmentation du capital est l'un des premiers avantages de cette structure. De plus, Alfred met ses trois fils sur un pied d'égalité en confiant à chacun d'eux 2,5% des parts. Il semble que pour Alfred tout se mérite³⁴⁶. La succession est aussi facilitée par le choix de cette forme sociétale. A la mort d'Alfred il suffira de partager en trois parts égales ses actions et de les transférer à Fred, Charles et Henry. Pour Alfred et Paul il n'y avait pas eu de difficultés dans la transmission de la distillerie puisqu'ils l'avaient rachetée à leurs oncles et tante. Pour autant, l'affaire aurait pu être plus compliquée pour Alfred.

Ce choix de création de société est judicieux et reste tout de même prudent. La SARL est très appréciée des familles d'entrepreneurs au début du XX^e siècle car elle permet de limiter les pertes en cas de crise ou même de faillite. Responsabilité Limitée car en cas de coup dur, les dirigeants n'engagent que les parts de capital qu'ils ont mis dans la société et en aucun cas, leur fortune personnelle ne peut être saisie pour en combler l'endettement. La loi de 1925 met « *l'anonymat à la disposition des petits commerçants* »³⁴⁷. Cette structure est caractérisée par l'absence de limite au volume du capital, l'absence de conditions quant au

³⁴⁴ VERLEY (P.), *op. cit.*, p. 109.

³⁴⁵ Dans une société anonyme, le capital est divisé en actions et « les actionnaires ne sont responsables qu'à concurrence de leurs apports »; ECHAUDÉMAISON (C-D.), *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Nathan, 1996, « société (sens juridique) », p. 376. Chaque associé a une part déterminée à la création de la société du capital.

³⁴⁶ Il met en avant le travail et les sacrifices pour pouvoir un jour le remplacer.

³⁴⁷ NOUSCHI (M.) et BENICHI (R.), *La croissance aux XIX^e et XX^e siècles ; Histoire économique contemporaine*, Paris, Ellipses, 1990, p. 183.

nombre d'associés. Tous les pouvoirs sont donnés au gérant de la structure. C'est une société hybride, privilégiant capitaux et personnes.

Le choix d'une forme sociétaire n'est pas forcément le reflet d'un changement de stratégie. Dans ce cas précis, il nous indique qu'il y a besoin de capital et que cette entreprise est sur le point de se développer. Cette forme juridique répond à un besoin de financement. Les ambitions d'Alfred sont importantes et ne sont pas limitées à l'île de la Réunion.

CHAPITRE IV. Ambitions et ouverture vers l'extérieur : Madagascar, le monde

I. La Reprise d'une distillerie à Tamatave : Salazamay

Madagascar, pacifié par Gallieni en 1916, est alors une colonie dans laquelle la France investit massivement. Les Isautier ont des liens avec la Grande île et y expédient par bateau du rhum et d'autres produits locaux. Le *Ramuncho*³⁴⁸ assure la liaison dans les années 1920.

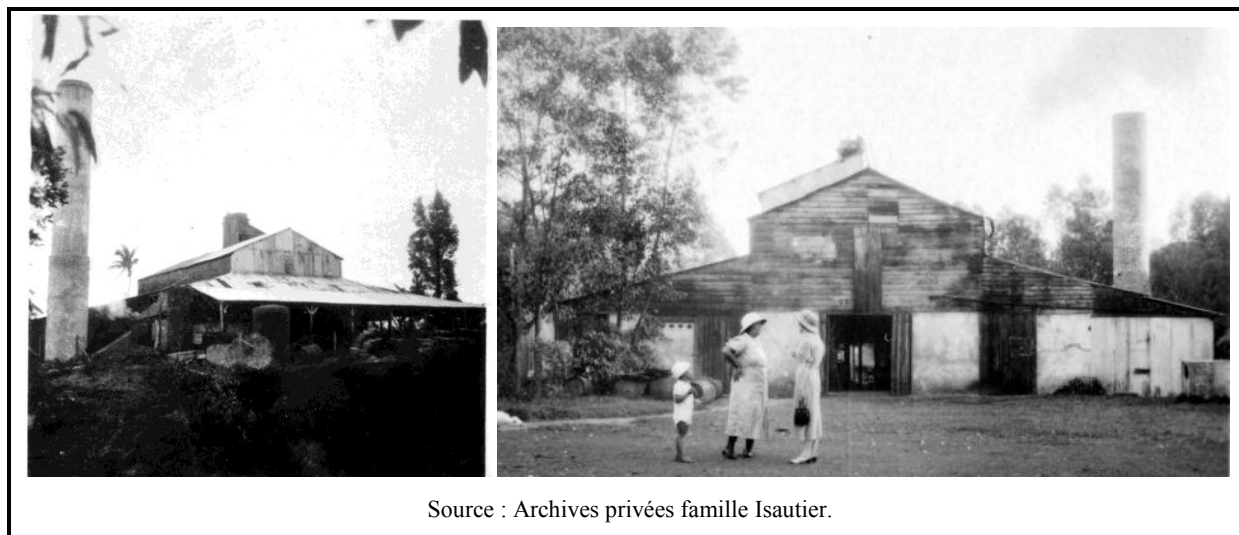


Figure 22. Distillerie de Salazamay en 1944.

I. 1 Un rachat dans les années 1940

La distillerie existe déjà lorsqu'Alfred en fait le rachat au début des années 1940. Alfred Isautier avait-il depuis longtemps l'ambition de reprendre la distillerie d'André Du Mesnil ? Nous ne savons pas la date exacte de cette acquisition cependant un élément nous laisse penser qu'elle se fait vers la fin de l'année 1942 grâce à un courrier adressé à Alfred Isautier par Max Hoarau, employé à Salazamay par Du Mesnil. Dans cette brève missive, il remercie Alfred Isautier de l'avoir conservé à son poste : « *je tenais beaucoup à vous remercier de vive voix d'avoir bien voulu me conserver au poste que m'avait confié S. Du Mesnil depuis de nombreuses années* »³⁴⁹. Dans ce courrier, il espère revoir Alfred Isautier à une prochaine occasion. Il est vraisemblable qu'Alfred se soit rendu sur place pour négocier et acquérir l'usine. Nous pouvons penser qu'à cause de la guerre, Alfred n'a pas pu

³⁴⁸ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 70.

³⁴⁹ Max Hoarau lui assure « *que toute [sa] bonne volonté et [son] dévouement [lui] sont entièrement acquis* ». APFI, correspondance, Max Hoarau à Alfred Isautier, Salazamay, le 6 décembre 1942.

retourner à Madagascar aussi rapidement qu'il l'aurait souhaité³⁵⁰. Le 25 novembre 1943, il obtient du gouverneur de la Réunion un laissez-passer pour Madagascar. Alfred Isautier achète la distillerie de son cousin dans la seconde moitié de l'année 1942³⁵¹. Elle est implantée à Tamatave³⁵² sur la propriété de Salazamay dont Alfred se fait également l'acquéreur. Il ne peut s'y rendre avant 1943 et confie la relance de la distillerie à son fils, Paul-Alfred, mobilisé à Moramanga.

Son pragmatisme dans ses relations avec les Réunionnais et la gestion de ses propres affaires s'expliquent par sa volonté de sauver à tout prix son entreprise. Avant la guerre, les Isautier avaient entamé la modernisation de leur distillerie. Dans les années suivant la fin du gouvernement vichyste, ils n'ont pas les moyens d'achever cette modernisation. Cette dernière n'est pas prioritaire tant la situation économique réunionnaise est catastrophique. Les affaires des Isautier sont compromises vu l'issue encore incertaine de la guerre. Alfred prend plusieurs mesures pour la sauvegarder et anticipe même la perte de sa société à La Réunion. Aussi la solution qui s'impose à lui et à ses trois fils est l'acquisition d'une distillerie à Madagascar.

Dans un courrier de novembre 1944³⁵³, L'ancien comptable de la distillerie, Michelet, revient sur sa démission du 8 septembre dernier. Pourtant dès les premières lignes le ton est grave : *« en présence des agissements de M. Hoarau il fallait que je mette ma responsabilité à couvert et pour cela je ne disposais que d'un seul moyen : c'était de me démettre de mon emploi »*. Pour Michelet, bien avant qu'Alfred ait pris possession de la distillerie, Hoarau *« avait conçu le projet de convertir votre exploitation industrielle en un fief dont il se réservait la direction avec le concours de sa famille »*³⁵⁴. Il accepte cependant de terminer la comptabilité de Salazamay à la demande expresse de Paul-Alfred qui le lui a demandé.

³⁵⁰ 1942 est aussi l'année d'arrivée de Marie-Louise Sanglier, épouse de Charles Isautier. Elle a réussi à avoir le dernier bateau pour La Réunion. Selon elle, il a fallu attendre six mois de plus pour pouvoir à nouveau se rendre à Madagascar. Entretien du 30 mai 2005.

³⁵¹ L'acte de vente n'a pas été retrouvé. C'est un courrier du contremaître de la propriété de Salazamay qui nous permet de dater l'achat de la distillerie. Dans ce courrier Max Hoarau remercie Alfred de l'avoir conservé à son poste *« que [lui] avait confié M. Du Mesnil depuis de nombreuses années »*. APFI, correspondance, Max Hoarau à Alfred Isautier, Salazamay, le 6 décembre 1942.

³⁵² Tamatave possède un port aux infrastructures les plus modernes de la grande île. Il est appelé à se développer selon Paul-Alfred et confère à la distillerie des débouchés privilégiés à l'exportation. APFI, Paul-Alfred Isautier, Distillerie de Salazamay : Extrait du rapport général exposant les considérations ayant conduit au programme de l'usine nouvelle, Camp de Moramanga, le 20 décembre 1944, p. 4.

³⁵³ APFI, correspondance, Michelet à Alfred Isautier, Tamatave, le 16 novembre 1944.

³⁵⁴ *Ibid.*

Alfred défend son gérant et plaide pour lui des circonstances atténuantes, notamment l'absence de ses fils mobilisés et son découragement à devoir toujours faire face à la même personne. Ce courrier est surprenant pas tant pour ce qu'il contient que pour son absence notable de conséquences sur la vie d'usine à Salazamay. Pourquoi Alfred n'en a-t-il pas dit un mot à son fils ? Des mois plus tard les relations entre Paul-Alfred et Hoarau continuent de se détériorer et malgré les plaintes successives de Fred dans ses courriers à son frère Charles, il n'y aura aucune réaction de La Réunion. Il ne s'agit pas d'un problème sans incidence sur le quotidien de l'industrie. En revanche c'est un problème auquel tout directeur peut un jour se trouver confronté. Fred doit assumer son rôle de gérant de la distillerie et ne peut compter que sur lui-même dans ces circonstances. La situation reste malgré tout ambiguë puisqu'il ne possède pas toute la légitimité pour agir. Son père reste l'actionnaire majoritaire et le principal preneur de décision. Cette transmission difficile de la distillerie aux Isautier est une première étape. La distillerie doit encore être mise en état avant de rivaliser avec ses concurrentes malgaches.



Source : Archives privées famille Isautier.

Figure 23. Paul-Alfred mobilisé à Moramanga en 1945 (à droite).

I.2. Une usine à moderniser

Le 1^{er} juin 1944, l'usine de Salazamay est officiellement mise en route³⁵⁵. Pour autant, elle est en très mauvais état et pour Fred, il faut tout refaire. Il précise dans un rapport exposant les considérations ayant conduit au programme de l'usine nouvelle du 20 décembre 1944³⁵⁶. Ce rapport décrit le contexte, les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.

« Seules quelques pompes peuvent être réutilisées. Tout le reste est archaïque, délabré ou beaucoup trop faible pour servir à nouveau. Le bâtiment étant très verrouillé, on ne peut espérer le récupérer pour un usage quelconque. Toutes les tôles seront soigneusement enlevées et serviront à couvrir de nouveaux édifices : magasins, vinaigrerie, cité ouvrière etc.

*Donc l'ancienne usine devant être comptée pour zéro, la solution adoptée pour la nouvelles consiste à créer un ensemble complet entièrement neuf : bâtiment et matériel »*³⁵⁷.

Un état du fonctionnement et de la production de Salazamay est envoyé à Alfred Isautier père. En 1944, les propriétés de Salazamay produisent 810 tonnes de cannes³⁵⁸. Ils rachètent à deux propriétaires 824 tonnes de cannes. La distillerie produit 86 133, 14 litres d'Alcool Pur (AP).

Tableau 8. Salazamay en quelques chiffres en 1944

Production de cannes	810,480
Achat de cannes	824,480
Fabrication d'A.P. (litres)	86133,14
Montant des ventes d'A.P. (litres)	84323,48
Valeur des ventes	4051640,25
Profit Brut théorique	1686000
Actif	1182736.20
Passif	402519.45

³⁵⁵ APFI, correspondance, Fred à Charles, Tamatave, le 2 juin 1944.

³⁵⁶ Fred est toujours mobilisé à Moramanga en 1945.

³⁵⁷ APFI, Paul-Alfred Isautier, Distillerie de Salazamay : Extrait du rapport général exposant les considérations ayant conduit au programme de l'usine nouvelle, Camp de Moramanga, le 20 décembre 1944, p. 2.

³⁵⁸ APFI, Note, Alfred Isautier, 1944.

Vraisemblablement la situation financière et économique est saine. Ils achètent plus de cannes qu'ils n'en produisent mais l'objectif n'est pas tant de devenir propriétaire que d'avoir la matière première pour produire l'alcool.

Pourquoi ce rachat ?

André Du Mesnil souhaite peut-être céder son entreprise et il l'a probablement proposée à Alfred. Cependant nous n'avons pas d'explication directe sur cet investissement si ce n'est une conjoncture tout à fait favorable. Investir des sommes considérables dans une vieille distillerie à Madagascar peut sembler au premier abord une erreur stratégique de la part d'Alfred car la distillerie de Saint-Pierre est aussi très ancienne et il conviendrait d'y faire des travaux pour améliorer sa productivité. Mais s'implanter dans la grande île n'est pas à cette époque dénué d'intérêt. Madagascar reçoit 10% des investissements français destinés aux colonies. Bien plus développé que La Réunion, il bénéficie d'infrastructures de communication (ports³⁵⁹, routes) et de l'électricité. Les travaux à réaliser dans l'usine sont énormes et estimés à plus d'un million de francs CFA en 1944³⁶⁰.

De plus depuis 1922, Madagascar bénéficie d'un contingent de rhum à l'exportation pour la métropole³⁶¹. Le rhum produit à Salazamay est donc sûr de trouver acquéreur s'il n'est pas écoulé sur le marché local. Pour autant Alfred n'a pas choisi le meilleur moment pour reprendre la distillerie. Dans un courrier en sa possession du 5 janvier 1944 adressé au Président de la chambre de commerce de Tananarive, nous apprenons que les importations de rhum à Madagascar, au départ de La Réunion, sont suspendues. La Direction des affaires économiques souhaite que les stocks à Madagascar soient écoulés avant de recommencer à en importer³⁶². De plus les chiffres justifiant cette suspension sont apparemment très différents de ceux au départ de La Réunion. La Direction des affaires économiques de Madagascar a peut être tout intérêt à dire que les importations de rhum de La Réunion ne sont pas si importantes. En effet, qu'est ce qui justifie cette importation alors que la colonie pourrait très bien en produire³⁶³. Pour Fred, mobilisé à Madagascar, c'est le

³⁵⁹ Sous l'impulsion d'une politique de grands travaux, Léon Cayla, Gouverneur Général de Madagascar, le port de Tamatave est construit en 1936. Académie des Sciences d'Outre Mer, *Hommes et destins*, Tome III « Léon Cayla » p. 118.

³⁶⁰ 1,6 millions de francs CFA pour le bâtiment seul. APFI, Paul-Alfred Isautier, Distillerie de Salazamay : Extrait du rapport général exposant les considérations ayant conduit au programme de l'usine nouvelle, Camp de Moramanga, le 20 décembre 1944, p 3.

³⁶¹ Ce contingent sera par ailleurs conservé jusqu'en 1988.

³⁶² APFI, correspondance, Le directeur des affaires économiques à Monsieur le Président de la Chambre de commerce d'industrie et d'agriculture de Tananarive, Tananarive, le 5 janvier 1944.

³⁶³ Des échanges en Madagascar et La Réunion permettent de transporter des cargaisons de rhum.

« marasme complet » ; les stocks sont trop importants et les clients ne commandent pas de spiritueux³⁶⁴.

Tableau 9. Importations d'alcools (litres) à Madagascar de 1938 à 1943.

Années	Rhums		Eaux de vie		Liqueurs	
	Départ de La Réunion	Arrivée	Départ de La Réunion	Arrivée	Départ de La Réunion	Arrivée
1938	173 637	172 130			47	NP
1939	209 528	NP			29	NP
1940	192 277	165 228	580		2 880	2 225
1941	360 246	NP			50 100	NP
1942	521 365	303 769			38 576	24 783
1943	673 868	422 470			50 774	16 900

Les importations d'alcool à Madagascar progressent pour satisfaire une demande nécessairement croissante. C'est un marché en pleine expansion et plutôt prometteur que les Isautier tentent ici de conquérir. Produire et commercialiser sur place leur permet d'économiser le coût du transport et l'acquisition de l'usine d'un cousin ne pose pas de problèmes. L'opportunité se transforme en avantage compétitif. L'usine atteint son potentiel dès 1949 avec une production stable pendant les mois de campagne.

Tableau 10. Production de Salazamay de 1948 à 1952.

Date	Cannes manipulées (t)	Alcool obtenu (l)	Rendement général (l AP)	Stock
17/08/48	513, 680	21 734, 21	42, 35	
15/12/48	1 296, 650	58 781, 63	45, 34	
16/07/49	161, 890	5 942, 96	36, 73	
31/07/49	322, 190	12 971, 06	39, 00	
31/12/49	1 667, 070	69 120, 21	39, 06	
1949	1 876, 710	73 119, 00	38, 96	2 981,76
12/08/1950	273, 380	12 501, 87	45, 00	
22/09/51	258, 300	10 600, 00	41, 00	
03/11/51 ³⁶⁵	467, 900	18 097, 58	38, 70	
31/01/52	780, 360	29 219, 00	37, 49	

Nous avons compilé ces données contenues dans divers courriers envoyés à Fred. Huit documents différents dont un seul tapé à la machine constituent les seules statistiques de la production de Salazamay que nous ayons eu entre les mains.

³⁶⁴ APFI, correspondance, Fred à Charles, Tananarive, le 7 avril 1944. « *Le chiffre des ventes est à zéro depuis janvier ! [...] Ne vous fixez pas trop dans l'établissement de votre budget, sur les exportations à la grande île* ». Ce n'est pas cette année que Salazamay crée des bénéfices.

³⁶⁵ A partir de cette année, des données sur la fabrication de vinaigre sont ajoutées.

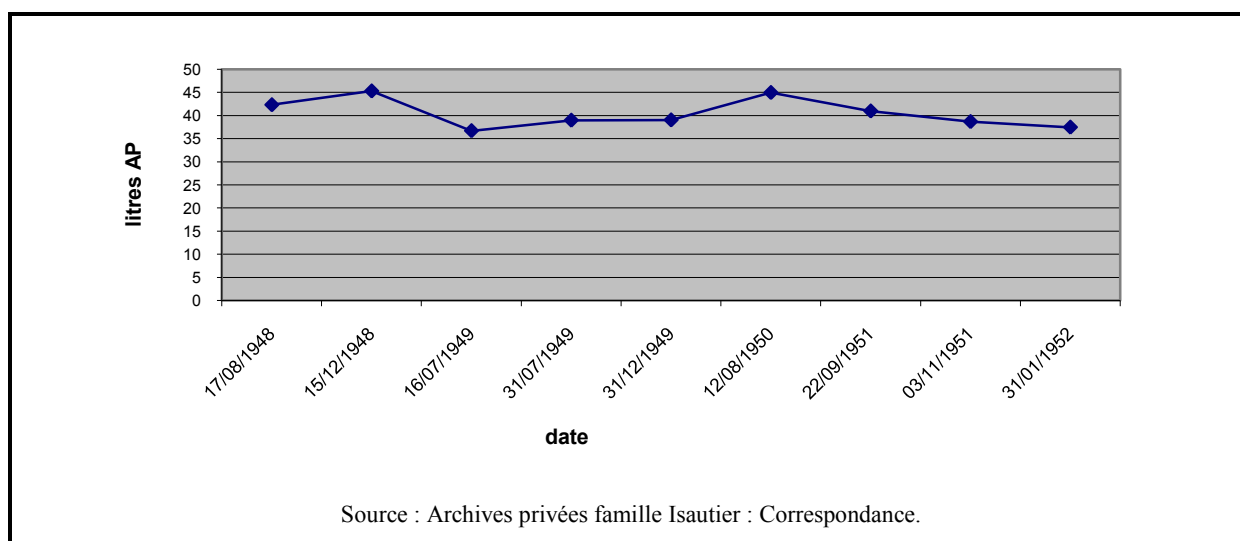


Figure 24. Evolution de la production de Salazamay (1948-1952)

En juillet 1944, Fred remarque qu'au lancement de l'usine, Salazamay fabrique 1000 litres par jour. Il assure que le rendement est à 50% et relativement prometteur selon lui. Ils prévoient 115 à 130 M litres à un prix de vente de 24f par litre soit un bénéfice net de 6 à 7fcs par litre.

En 1948, ils cultivent leurs cannes sur les propriétés suivantes : Giraud, Mon Caprice, Jacqueline, Nossilava, Damiens, Antimby, Noel, Andrafiadinika, Mahanoro, Ambohinivato, et divers terrains non précisés. Si le rendement semble prometteur et l'activité de l'usine probante, il n'en reste pas moins que la mise en route de l'activité et sa gestion sont difficiles.

II. Une gestion et des affaires difficiles

La correspondance des années 1944 à 1945 nous permet d'avoir des éléments extrêmement précis sur la tenue des affaires familiales aussi bien à La Réunion que dans la grande île. Peut être plus dans la grande île d'ailleurs car Fred Isautier, mobilisé à Madagascar de 1943 à 1945, donne régulièrement des nouvelles de leurs affaires à Tamatave. Quelques courriers en rendent compte, ceux d'Henry qui s'occupe dans la même période de la propriété agricole et deux de leur père Alfred.

II. 1. La communication : premier outil d'une gestion réussie

Le temps des affaires n'est certainement pas le même qu'aujourd'hui. Les moyens de communication ne permettent pas de réaction quasi immédiate aux informations reçues. Le courrier du 2 juin 1944 parti de Tamatave leur arrive le 20 juin 1944. Il faut par exemple attendre plusieurs semaines pour qu'un avion transporte les courriers. Le courrier n'est pas leur seul moyen de communication. Plusieurs fois dans cette trentaine de courriers, Fred fait référence au radiotélégraphe. Sa rapidité permet de prendre des décisions rapides sur une situation déjà plus ou moins décrite dans les courriers. Le 19 mai 1944 par exemple, Fred regrette de n'avoir pu répondre à une demande d'achat d'essences de géranium et vétiver car il n'avait pu obtenir suffisamment de stock de La Réunion surtout que les prix lui semblaient particulièrement avantageux : Il est vraiment déçu de n'avoir pu vendre ses essences aux prix énoncés plus haut et souhaite « *qu'avec l'aide de Dieu* »³⁶⁶, une telle affaire puisse se représenter un de ces jours et souhaite que le matériel lui parvienne rapidement.

*« Il ne faudrait pas que je sois à court. Ce que je crois bon, ce serait de laisser nos emballages libres pour l'instant, tu ne les ferais remplir que sur radio de moi car je ne puis savoir d'avance sur quelle essence se portera le désir du client ni sur le chiffre désiré de chaque matrice. En tous cas les prix que je t'indiquais [...] me paraissaient intéressants surtout pour le vétiver, ce qui représente 1100 francs le kilo net »*³⁶⁷.

Le courrier permet de donner détails et explications tandis que le télégramme est un outil essentiel qui favorise la décision et permette d'atteindre une flexibilité dans la gestion des affaires quotidienne. Lorsque l'information ne parvient pas, il y a un échec dans la conclusion des affaires. Le 2 juin 1944, Fred s'inquiète qu'un courrier n'ait pu leur parvenir. Charles et Henry attendaient une réponse de leur frère sur une affaire à conclure dans les 24h et ils n'ont pu avoir la réponse de leur frère car le télégramme avait pris 48h avant d'arriver soit un jour de plus que le délai annoncé. Dans sa lettre du 7 septembre 1944 il se plaint que les réponses ne lui parviennent toujours pas. Parfois même, la brièveté du message fait qu'il n'est pas forcément bien compris par le destinataire. Le 27 juin 1945, il demande des précisions sur les deux derniers messages qu'il a reçus. Cet échange de courrier entre les trois frères et leur père porte essentiellement sur les affaires. Malgré les circonstances, ils ne

³⁶⁶ APFI, correspondance, Paul-Alfred à Charles, Tananarive, 19 mai 1944.

³⁶⁷ *Ibid.*

parlent que de leurs entreprises à La Réunion et à Madagascar contrairement aux courriers de son père à sa femme. Ils ont vraiment des relations d'associés et la famille passe au second plan même s'ils ne sont pas insensibles aux douleurs : « *j'ai été peiné d'apprendre que les santés de papa et d'Henry laissaient beaucoup à désirer* »³⁶⁸ ou demandent parfois des nouvelles de la famille. Le but du courrier est de fournir un maximum d'informations nécessaires pour prendre des décisions stratégiques !

Ils débutent leur courrier toujours de la même façon. Après un « *mon cher vieux* » pour rappeler les sentiments qui les unissent, ils donnent succinctement des nouvelles, la moitié de la première page y est consacrée et ce même s'ils font parfois 14 pages. Les courriers adressés à leurs femmes sont différents puisque le sujet dominant est l'état des proches, aucune référence précise aux affaires. Ils travaillent ensemble sous la direction de leur père et ces courriers sont leur outil essentiel de prise de décision commune. Les sujets récurrents sont l'agriculture, les propriétés, les campagnes sucrières et surtout les usines de Salazamay et de Saint-Pierre. Ces documents sont essentiels pour notre recherche puisqu'ils nous permettent de connaître la situation de la société de façon complète mais aussi de mieux comprendre leurs motivations et perspectives. Plus encore, nous apprenons leurs moyens d'anticipation et de règlement des affaires. Ces informations sont indispensables à Paul-Alfred qui se retrouve seul à Madagascar pour mettre au point l'ambitieux programme qu'il s'est fixé.

En 1945, les bénéfices nets des Ets Isautier décollent et en 1946 atteignent les 2 millions. Entre 1931 et 1944, les bénéfices nets n'avaient jamais atteint le million. En 1929 et 1930, ils étaient respectivement de 1,6 et de 1,3 millions. En 1948, ils lancent l'entreprise de construction³⁶⁹.

II.2. Paul-Alfred et sa première expérience en solitaire dans la gestion d'une entreprise

Dans les courriers d'Alfred, nous apprenons le quotidien de sa gestion, ses succès et ses difficultés. Mobilisé à Tananarive, il doit aussi organiser le lancement de l'usine de Tamatave sur place. André Du Mesgnil supervise dans un premier temps les travaux, mais la gestion et les décisions stratégiques lui reviennent. Tel un capitaine, il doit diriger seul pour la première fois, la gestion du domaine et sa production. Il a déjà 10 années d'expérience dans

³⁶⁸ APFI, correspondance, Paul-Alfred à Charles, Tamatave, 18 juin 1944.

³⁶⁹ MATHIEU (J-C.), « Modernisation, diversifications : stratégies de développement des établissements Isautier sous la Quatrième République », in COMBEAU (Y.), *op. cit.*, p. 108.

l'industrie rhumière et déborde d'idées, pourtant dans ses lettres, transparaissent le découragement et le besoin, d'une part, d'être le seul maître à bord et, d'autre part, d'être assisté d'employés efficaces. En effet, même s'il est le seul présent à Salazamay, son père lui transmet consignes et lui réclame régulièrement des nouvelles. Sa marge de manœuvre est réduite.

Alfred envoie un courrier à son fils pour qu'il connaisse précisément la situation de la distillerie d'André. Sans avoir les courriers en réponse à ceux de Fred, nous comprenons que suite à sa mobilisation à Madagascar, son père lui a confié la gestion de l'affaire³⁷⁰ en juin 1944. Ce dernier a expédié les 200 milles francs nécessaires au montage des alambics : « *le virement de 200M francs est bien arrivé et utilisé comme papa le demande* ». Il n'est pas définitivement désigné pour faire ce travail. Le 18 juin, il écrit à Charles qu'il ne gère pas l'affaire car il a énormément de responsabilités à la caserne dans laquelle il est mobilisé et déplore que Hoarau n'en soit pas capable. Paul-Alfred ne prend jamais une décision sans avoir obtenu au préalable l'assentiment de son père. Il pense investir 100M francs pour pouvoir remettre à neuf le magasin. Il monte le projet et le leur envoie pour approbation. Le poids du « pater familias » reste important malgré la distance et la liberté que semble détenir Paul-Alfred.

Fred est optimiste face à la concurrence, dans les premiers temps surtout de sa présence à Tamatave. Il affirme « *que les groupes adverses et très puissants se chargent de frustrer notre action pour essayer à la rigueur de nous couler –mais cela ne réussira pas, je pense (...)* »³⁷¹. Paul-Alfred assure que le rendement est de 50% et qu'il est relativement prometteur³⁷². 115 à 130 mille litres d'alcool vendus 24 francs le litre est un objectif raisonnable. Le bénéfice net serait de 6 à 7 francs le litre. Malgré tout ce chiffre est à la baisse. Il y a une taxe apposée au prix de vente qui correspond à une taxe sur la consommation réduisant les marges des Isautier. En septembre 1944, il est persuadé que la concurrence a fait « *des offres au monsieur pour essayer de nous couler* »³⁷³. D'après lui la concurrence a acheté Hoarau, leur distillateur, pour saboter leur travail. Il est inquiet et espère que sera bientôt formé à La Réunion un bon distillateur qui puisse le remplacer.

³⁷⁰ APFI, correspondance, Alfred à son fils Paul-Alfred, Bérive, le 25 mars 1944.

³⁷¹ APFI, correspondance, Fred à Charles, le 30 juillet 1944.

³⁷² APFI, correspondance, Fred à Charles, Tananarive le 30 juillet 1944.

³⁷³ APFI, correspondance, Fred à Charles, le 4 septembre 1944.

Selon lui, la concurrence contrecarre ses projets malgré sa volonté de coopérer et de s'entendre avec eux :

« J'ai essayé de me faire le plus de relations possibles dans tous les milieux et commence à connaître tout le monde ici, certains présages ont été accueillants mais chez les concurrents je n'ai rencontré que l'hostilité à peine cachée. Ici, il existe une mentalité à peine comparable à celle de chez nous et si l'on fait risette à la poche qui semble pleine, on est féroce pour celui qui fait un faux pas. »³⁷⁴

La concurrence est forte entre les distillateurs et exacerbée par rapport à la Réunion. Sa jeunesse dans le métier et sa méconnaissance des réseaux existants ne facilitent pas son arrivée à Salazamay. Les difficultés qu'il rencontre concernent aussi bien la gestion interne de la société que ses concurrents locaux. Il est conscient d'être dans une posture délicate. Malgré tout, le peu de réaction de son père indique peut-être que sa vision des événements est faussée. Par la suite, Charles prendra le relais et partira à Madagascar. Malgré une situation toujours difficile, des faits similaires ne sont pas rapportés laissant entendre que ces difficultés ont finis par se résoudre. Salazamay est source de bénéfices dès ses premiers résultats.

II.3. Des résultats prometteurs

Les ambitions sont grandes pour Salazamay, cette nouvelle affaire dans une colonie française en pleine expansion. Alfred révèle un grand enthousiasme dans ses différentes missives. Le 28 janvier 1945, il évoque la nécessité, en cas de rétablissement de leur contingent, de produire à La Réunion les rhums contingentés, les rhums de consommation locale et enfin les liqueurs pures. Le supplément de nos cannes sera transformé en sucre mais par les usiniers avoisinants et non par eux.

« Les essences enfin et les cultures vivrières suffiront avec ce qui précède à donner du travail à l'un de nous. Nous ferions tous les rhums courants, les liqueurs ordinaires apéritives et les alcools à brûler-en plus l'organisation commerciale de vente dans tout le pays, ce qui ne sera pas une petite affaire » travail

³⁷⁴ Ibid.

pour le 2^e frère pendant que le troisième se reposera. Et l'esclavage où nous vivons (moi depuis 10 ans, toi depuis 8) prendra fin »³⁷⁵.

Présent depuis déjà plusieurs longs mois à Salazamay, Fred a une vision bien différente des perspectives de développement dans la grande île. S'il craint pour l'avenir de Salazamay il reste très confiant dans la vie à Madagascar :

« Je dois te dire d'abord, que plus je vais, plus je suis convaincu que l'avenir est ici, et que tôt ou tard Madagascar absorbera Bourbon. Je crois donc qu'il faut garder le statu quo au pays et tâcher de s'agrandir à Salazamay. J'en exposerai les raisons à Papa »³⁷⁶.

Un peu plus loin dans le même courrier, il revient sur les détails des décisions à prendre concernant le futur de l'usine :

« Les commandes à passer en France exigent le versement de 30% immédiatement et de 30% six mois après, même si le matériel n'est pas fabriqué, ce qui est un peu fort tout de même. Si vous vous décidez pour Salazamay, il faudra donc compter 5 à 6 unités dans l'année, et autant l'année prochaine, pour le solde des 40 %. Si vous préférez procéder par étapes, ce qui est possible puisque j'ai déjà prévu le cas, la moitié des chiffres indiqués suffira. Mais dans ce cas il faudra recourir à des aménagements de certaines machines qui existent soit ici soit à Saint-Pierre ; et il faudra ta présence ou celle d'Henry pendant un an au moins »³⁷⁷.

Pourtant, le 27 juin 1945, il fait part de son découragement croissant. Il a du mal à voir le bout de l'affaire de Salazamay. Il ne se sent pas non plus de prendre des mois de congé sans solde pour mettre définitivement en route l'usine. Il est par ailleurs convaincu de ne pouvoir monter le nouveau matériel avant 1946 et prévoit, si tout avance comme il le souhaite le faire pour 1947³⁷⁸. Il demande quatre défécateurs et une certaine quantité de colorants et matières premières.

³⁷⁵ APFI, correspondance, Alfred à Charles, Tananarive, 28 janvier 1945.

³⁷⁶ Ibid. Cette vision, il la partage probablement avec d'autres industriels locaux. Cela explique pourquoi la concurrence est si forte entre les différents distillateurs implantés à Tamatave.

³⁷⁷ Ibid.

³⁷⁸ APFI, correspondance, Paul-Alfred à Charles, 27 juin 1945.

La modernisation des unités de production et l'augmentation des capacités de production leur permettent d'entamer une planification de leurs stratégies commerciales dans l'île et de trouver des débouchés à l'exportation.

III. Le monde

Le Rhum produit à La Réunion est expédié aussi à Madagascar, en Indochine. Au fil des courriers envoyés, parfois une note fait référence à ventes à l'extérieur. Elles dénotent un véritable intérêt pour l'étranger et la recherche de nouveaux marchés.

III.1. A la conquête de l'ouest

Les Etats-Unis sont les grands vainqueurs de cette Seconde Guerre mondiale. Ils sont les leaders du monde économique et n'ont cessé d'innover en matière de biens de consommation, d'organisation du travail. Ils se tournent aussi vers les parfums de luxe et les produits généralement produits pas la France. Leurs intérêts à Madagascar croisent ceux des Isautier à leur plus grande satisfaction. C'est Fred qui en fait le récit dans ses lettres. Dans un premier temps, il s'agit d'avoir les Etats-Unis comme fournisseur de colorants pour les liqueurs. En 1944, les Etats-Unis sont la première puissance économique mondiale. En effet, l'Amérique est le fournisseur de colorants et d'essences. Un premier achat est effectué pour 1033 dollars³⁷⁹.

« Il y a eu mercredi réunion du syndicat du rhum. Papa y est allé seul et de m'a pas demandé de l'accompagner. Il est revenu sans trop me renseigner sur les décisions prises, il m'a laissé toutefois entendre que rien de définitif n'avait été arrêté et que l'indécision la plus grande continuait à régner sur les prix futurs des sucres et du rhum. Mais lui comme d'habitude penche à l'optimisme, croit que l'Amérique va nous acheter nos produits et souhaite la suppression de tous les contingents, ceux de messieurs les usiniers par-dessus le marché ? »³⁸⁰

En septembre 1944, Fred écrit à son frère qu'ils ont un client pour leurs huiles essentielles. Ils vendent moins cher le vétiver mais ils sont obligés de le faire. Il s'agit de la « Centra essential oil » de New York qui est leur acheteur de géranium et de vétiver. Cela ne concerne pour l'instant que le secteur restreint des huiles essentielles.

³⁷⁹ APFI, correspondance, Paul-Alfred à Charles, le 4 novembre 1944.

³⁸⁰ APFI, correspondance, Paul-Alfred à Charles, Bérive, le 22 janvier 1946.

III.2. L'Europe

Après la Seconde Guerre mondiale, la reprise du système de contingentement destine la plus grande part de rhum exporté à la France. Pourtant des demandes émanant d'Europe parviennent régulièrement et les perspectives ne sont pas inexistantes. Ainsi le 20 janvier 1946, Maurice Vogelsang, « *acheteur de tout premier choix pour la Belgique, le Luxembourg et le Congo Belge* » propose au Gouverneur de l'île de La Réunion, de lui acheter du rhum et de le diriger vers un producteur « *réputé pour la qualité de ses produits* »³⁸¹. Le 14 septembre, Le Gouverneur Capagory fait une synthèse de toutes les possibilités d'exportation de rhum vers l'étranger et la fait parvenir au Président de la Chambre de commerce et au président du Syndicat des producteurs de rhum³⁸².

Tableau 11. Marchés possibles du rhum vers l'étranger

Belgique	15 000 hl
Suisse	10 000 hl
Tchécoslovaquie	700 hl
Suède	16 000
Pays Bas	10 millions de

Les commerciaux, chargés de communiquer l'existence d'un rhum réunionnais sont actifs et font connaître aux quatre coins de l'Europe l'existence d'un rhum moins cher que celui des Antilles et tout aussi réputé pour sa qualité.

Parfois même c'est aux Indes Britanniques que ces produits sont expédiés. Le 22 avril 1944, Fred, toujours mobilisé à Madagascar, demande à Charles dans un courrier ce qu'il est advenu de l'affaire « *Rhums des Indes* »³⁸³. Le Service des contributions directes a consigné toutes les informations nécessaires sur cette affaire qui semble avoir eu un retentissement au plus haut niveau. Le 17 avril 1946, le chef de service des contributions indirectes signe un inventaire des rhums exportés à destination des Indes Britanniques³⁸⁴. Ce

³⁸¹ ADR 6 M 1371, *Rhum, production, exportation*, Maurice Vogelsang à Monsieur le gouverneur de l'île de La Réunion, Bruxelles, le 20 janvier 1946.

³⁸² ADR 6 M 1371, *Rhum, production, exportation*, Le Gouverneur de la Réunion au président de la Chambre de commerce de la Réunion, correspondance, le 14 septembre 1946.

³⁸³ APFI, correspondance, Fred à Charles, Tananarive, 22 avril 1944.

³⁸⁴ ADR 6 M 1371, *Rhum, production, exportation*, Service de contributions directes, Exportations de rhum, 1943 à 1947.

récapitulatif concerne des chargements de rhum sur deux navires *le Gujarat* en juillet 1944 et sur *le Maréchal Gallieni* en mai 1945.

Tableau 12. Expéditions d'alcool du 25 au 5 décembre 1941

Navire	Expéditeur	Nombre de fûts	Volume de rhum à 62	Volume d'alcool pur (hectolitres)
Maréchal Gallieni	Ets A. Isautier	100	181,75	112,68
	Ravine	180		
	Bois Rouge	30		
	Beaufonds	100		
Maréchal Gujarat	TOTAL	932	2383,97	1478,05
	Beaufonds	100		
	Quartier	200		
	Rivière-du-mât	60		
	Vue-Belle	8		

Ce marché destiné aux Indes Britanniques concerne un peu moins de 2000 fûts mais il est intéressant pour ces producteurs. Il permet d'écouler un stock qui n'avait pu être écoulé auparavant. Le syndicat des Producteurs de rhum de La Réunion est stupéfait à la réception d'un courrier lui reprochant une vente illégale de litres de rhum destinés à des contingents³⁸⁵. Les producteurs intéressés ont fait parvenir les litres de rhum qu'ils souhaitent expédier sans respecter une répartition liée au contingentement habituel. Pour l'Union nationale, il était bien question de contingent et c'était à eux de définir les parts des producteurs et les conditions du marché. Malgré tout, le syndicat obtient gain de cause car la vente s'est réalisée à bas prix. Le rhum écoulé devait plus servir à ravitailler les troupes alliées qu'à créer des bénéfices.

III.3. Un marché mondial difficile à conquérir

Une demande de rhum émanant de l'étranger existe dans l'île. Les commerçants comme La Hogue et Guézé trouvent des marchés porteurs et à long terme. Pourtant la situation est contraignante pour les producteurs et les exportateurs. Et bien que la demande existe, l'offre est limitée pour plusieurs raisons.

³⁸⁵ ADR 6 M 1371, *Rhum, production, exportation*, correspondance, le Président Campenont à Monsieur le Gouverneur de l'île de la Réunion, Syndicat des producteurs de rhum de la Réunion, 21 mars 1946.

Les exportations de rhum nécessitent des autorisations de l'Etat français. Tout doit être contrôlé et mesuré. Cette ouverture sur le marché européen est remarquée. Les producteurs locaux deviennent des concurrents potentiels des rhumiers antillais. Un évènement illustre plus particulièrement cette difficulté. Dans le cadre d'un projet de vente de 1000 hl. De rhum à la Suède, la Direction des affaires économiques s'inquiète et fait parvenir au ministre de la France d'Outre-mer et au gouverneur de La Réunion un courrier significatif. Et pour cause, l'enjeu est réel et la compagnie de La Hogue et Guézé est sur le point de remporter ce contrat. En février 1946, ils sont déjà en « *pourparlers avec le monopole suédois des alcools, par l'intermédiaire d'un commissionnaire de Gothenburg, pour la fourniture d'une quantité de rhum pouvant aller jusqu'à 100 000 litres (1000 hl.) de rhum de sirop de Vesou, provenant de la distillerie Isautier, à 54° Gay Lussac* ³⁸⁶ ».

Les exportations de rhum en Suède sont déjà l'enjeu d'un partenariat entre le gouvernement français et le gouvernement suédois. Cette affaire risque selon eux de compromettre cet accord.

« J'attire votre attention sur la nécessité de me tenir au courant de la suite que comportera cette affaire. Des négociations commerciales sont en cours avec des représentants du gouvernement suédois à l'issue desquelles un contingent d'exportation de rhum français sur la Suède sera vraisemblablement fixé. Il importe, donc que je puisse savoir dès que possible si je dois imputer les 1000 hl. de rhum considérés sur le contingent que fixeront les accords en cours de négociation » ³⁸⁷.

Le contingentement devrait-il concerner toutes les exportations ? C'est du moins ce qu'il est sous-entendu dans ce courrier. A qui ce contrôle profite le plus ? Nous pouvons penser que ce marché serait attribué et partagé entre tous les producteurs des départements d'Outre-mer, suivant les contingentements établis pour la France, favorisant peut-être aussi les Antilles. Cette négociation intergouvernementale aurait pour but d'allouer une part de contingent destiné à la Suède à tous les producteurs de rhum de La Réunion. Nous pouvons penser que le malaise touche surtout l'Union syndicale des producteurs de sucre et

³⁸⁶ ADR 6 M 1371, *Rhum, production, exportation*, P. de La Hogue et Guézé à Monsieur le secrétaire Général du Gouvernement de La Réunion, Saint-Denis, le 28 février 1946.

³⁸⁷ ADR 6 M 1371, *Rhum, production, exportation*, Direction des Affaires Economiques au Ministre de la France d'Outre-mer et au Gouverneur de La Réunion, Paris, le 1^{er} avril 1946. Cf. Annexe XIX, p. 464.

de rhum de l'île de La Réunion (UNSIR³⁸⁸). C'est sans doute de leurs revendications que vient la volonté de la Direction des affaires économiques de régler eux-mêmes ce contrat et d'en tirer un bénéfice³⁸⁹. Seule la direction des affaires économiques peut planifier ces ententes entre pays. L'exportation vers l'Etranger est ralentie par ces démarches et les exportateurs, commerciaux et autres producteurs sont liés à l'administration dans chaque affaire à négocier. La libre concurrence entre les producteurs ne peut s'exercer. Le 25 avril 1946, le Secrétaire Général fait savoir aux représentants de la Maison Hogue et Guézé, qu'une licence d'exportation leur est accordée pour messieurs Linden et Lindstrom à Gothunburg, en Suède³⁹⁰. Pourtant les 1000 hectolitres prévus pour la Suède n'ont jamais pu être exportés. Cet événement explique qu'Alfred se mobilise au sein du Syndicat des producteurs de rhum de La Réunion pour que tous les contingents soient supprimés.

C'est pourquoi le 16 septembre 1946, devant ces difficultés la compagnie « de La Hogue et Guézé » réclame au Chef des Affaires Economiques un retour au « *régime de liberté surveillée d'avant-guerre* » et surtout de pouvoir charger leurs marchandises sur tous les navires étrangers si une perspective de vente s'offrait à eux. Il est difficile voire même parfois impossible de transporter le rhum destiné à des pays étrangers. Dans leurs revendications, la compagnie de la Hogue et Guézé se plaint de n'avoir jamais accès aux bateaux qui pourraient transporter des marchandises. Le fret est refusé sur les bateaux qui viennent fréquemment dans l'île sous prétexte qu'ils sont réservés au sucre. Selon lui, ils repartent à moitié vides.

En 1947, suite à une demande de la même compagnie concernant une exportation de rhum Isautier³⁹¹, le préfet envoie le texte législatif précisant que tout le rhum exporté doit passer par le GNAR et que le reste peut être envoyé dans l'Union à condition de ne pas dépasser 20% des contingents destinés à l'Union. Ce texte fait exception aux rhums vieux qui ne sont pas contrôlés par ce système. Qu'il s'agisse de colonie ou de département, du gouverneur ou du préfet, l'autorité métropolitaine sur les ventes de ce produit à haute valeur ajoutée prévaut sur la liberté du commerce et la libre concurrence entre les colonies.

³⁸⁸ Léonus Bénard en est le président.

³⁸⁹ Compte-tenu du manque d'archives disponibles sur ce point, la question reste posée.

³⁹⁰ ADR 6 M 1371 *Rhum, production, exportation*.

³⁹¹ ADR 6 M 1371 *Rhum, production, exportation*, P. de La Hogue et Guézé à Monsieur le Préfet du département de La Réunion, Direction des Affaires Economiques, Saint-Denis, le 25 novembre 1947. Ils expédient pour le compte des Isautier 150 000 litres de rhum et demandent les conditions législatives pour pouvoir l'expédier à un importateur de l'UNSIR.

Les perspectives existent et le rhum Isautier trouve des acheteurs potentiels à l'étranger. Alfred Isautier, qui était à la tête des établissements pendant toute cette première moitié du XX^e siècle a suivi les progrès de l'usine. La nouvelle génération offre de nouvelles perspectives ; à la fois ingénieurs et chefs d'entreprise, capables de diriger la distillerie et prêts à tous les cas de figure. Ils sont l'élément novateur de cette société et la garantie d'innovations profitables dans les décennies suivantes.

IV. 1950 : La Rupture

En métropole c'est l'année de la reprise des contingents (à parts égales entre les colonies) mais c'est aussi l'époque de la crise de la consommation du rhum³⁹². A La Réunion, la départementalisation n'a pas eu les résultats escomptés et l'économie réunionnaise peine à se relever. 1950 est l'année des changements, l'entrée pour La Réunion dans une ère capitaliste. Quelle est alors la situation de la société et de ses dirigeants ?

IV.1. La mort d'Alfred

Pendant la Seconde Guerre mondiale, le plus grand risque qu'Alfred voulait éviter était la faillite de sa société. A la fin de la guerre, l'objectif était de relancer « la vieille boîte », stimuler ses activités et de moderniser la distillerie. Cela accompli, il continue à gérer la société comme il l'a toujours fait, secondé par ses fils. Ce sont eux qui sont appelés à lui succéder, Fred l'aîné, Charles et Henry. Fred, surtout, attend depuis longtemps de prendre des initiatives et c'est cette année, précisément, que lui incombe désormais la bonne marche de l'entreprise familiale.

Paul-Alfred reprend la gérance des Etablissements à la suite de la démission d'Alfred le 21 décembre 1949³⁹³ car la santé d'Alfred ne lui permet plus d'assumer ses fonctions. En janvier de l'année suivante il décède. C'est la reprise timide des affaires puis en août de cette même année on assiste au changement de stratégie et à la véritable prise en main du pouvoir décisionnaire par Fred et ses deux frères.

³⁹² Fred se plaint d'une situation désastreuse pour le rhum entre la fin de l'année 1949 et 1950 : « [les contingents], expédiés en consignment ont été réalisés à des prix catastrophiques après plusieurs mois d'où des creux de route et de magasin atteignant jusqu'à 22% du litrage d'origine ». APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°10, 6 octobre 1950, pp. 29-30.

³⁹³ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°6, Le 21 décembre 1949, folio 17, archives Frédeline. L'arrêt des comptes sont effectués en juin de chaque année.

L'entreprise continue à faire des bénéfices. Mais en 1950, ils font une chute de près de 3 millions de francs³⁹⁴. Alors qu'elle engrange 7 605 318 francs en 1949, elle ne fait plus que 4 044 269 francs en 1950. Cette baisse de 45% n'est pas catastrophique mais c'est un indicateur précieux des changements entamés à partir de 1950. La chute des ventes de rhum et surtout une mise en recouvrement tardive des impôts sur la société sont les raisons de cette baisse. D'autres éléments nous permettent d'établir qu'une augmentation des investissements est la cause de ces pertes de bénéfices nets. Depuis la fin de la guerre, ils modernisent leurs installations, chaque année ils investissent dans du matériel nouveau, destiné à mécaniser la récolte des cannes, à stocker l'alcool, à l'embouteiller. De 1947 à 1949, ces investissements sont en moyenne de 1 million par an, 6,9 en 1950. Ils atteignent les 10 millions l'année suivante pour retomber à 4 millions en 1952³⁹⁵.

IV.2. Une direction nouvelle : la diversification

Il s'agit là vraisemblablement d'un investissement ponctuel et majeur. C'est aussi probablement le signe d'une amélioration de l'outil de production ou du lancement de nouvelles activités. C'est dans le livre des décisions collectives des Etablissements Isautier, au mois d'août 1950 que Fred fait toute la lumière sur ces investissements. Il propose de lancer deux nouvelles activités. Il propose donc à ses associés de créer une entreprise de construction et de travaux publics ainsi qu'un bureau d'études associé qui seraient mis en service dès le 1er octobre 1950 :

« Pour cette fois il est simplement fait état d'une branche spéciale d'activité qui, sans demander de trop grosses mises de fonds supplémentaires, doit dans la conjoncture actuelle offrir un intérêt certain. Il s'agit d'une entreprise de bâtiment et T.P. et du bureau d'études annexes qui seraient dès le premier octobre et sous réserve d'acceptation des associés, mis en fonctionnement³⁹⁶. »

³⁹⁴ Les résultats des activités agricoles sont compris dans ces bénéfices. APBCI, classeur Statistiques, Charles Isautier, « Bénéfices nets des établissements Isautier exprimés en francs de l'époque », notes manuscrites, 1953. Tous les classeurs retrouvés dans le bureau de Charles Isautier contiennent des notes qu'il a rédigées dès le début des années 1960.

³⁹⁵ Somme des investissements, compte « matériel nouveau », in APF, Inventaire des établissements Isautier, Livre manuscrit, 29 mars 1947. Cf. Annexe XXIX, « Investissements en matériel nouveau, livre d'inventaire (1947-1952) », p. 488.

³⁹⁶ APF, Livre manuscrit des décisions collectives, *op. cit.*, décision n°9, 25 août 1950, pp. 22-23

S'inspirant du contexte et de leurs capacités de production, ils lancent une activité qui n'engage pas énormément de frais. La société a été diminuée par des commandes importantes de matériel les années précédentes. Faute d'investissements suffisants, ce nouveau matériel n'a pu être mis en route. C'est aussi devant le constat de pertes conséquentes en 1949 qu'il lui est apparu nécessaire de saisir cette opportunité³⁹⁷. Selon Fred, il s'agit de trouver des activités annexes « pour faire face aux besoins de la société »³⁹⁸. Il les considère comme des opportunités accessibles qui vont lui permettre de profiter des effets positifs de la départementalisation :

« La suppression des régies des T.P., le programme important de construction qui peut découler de la création de la société immobilière, des investissements du FIDOM et des besoins de rénovation de l'habitat des collectivités locales et des particuliers ; l'absence de toute société d'entreprises spécialisée dans le Sud du Département etc..., laissent envisager un chiffre d'affaires intéressant. »

La départementalisation engage l'Etat français à faire de l'île de La Réunion un département aussi bien développé que ceux de la métropole. Développer passe par la décision d'une politique de travaux publics. La création d'infrastructures routières mais surtout d'écoles de centres de soin, d'hôpitaux devient donc une priorité. Les Isautier sont d'ailleurs bien placés pour le savoir, insérés dans le milieu public à travers la politique municipale mais aussi la chambre d'agriculture ou le syndicalisme sucrier. Ils disposent de toutes les informations leur permettant d'anticiper un nouveau besoin dans l'île.

Dans cette activité en démarrage, Fred compte sur un élément stratégique capital celui du premier arrivant. Il compte sur cet « avantage pionnier ». Il veut être le premier à proposer ces compétences à des collectivités en demande pour obtenir tous les futurs contrats et les futurs chantiers possibles dans le Sud de l'île. Futurs mais pour l'instant inexistants ! Il prend le pari que ce projet sera rentable à terme. Par ailleurs, le risque n'est pas sous évalué. En choisissant de se lancer dans une activité indépendante de celles des Etablissements, il limite les risques pour sa société. Les compétences, les moyens de production, les clients sont différents de ceux concernant les autres métiers³⁹⁹. Une part des

³⁹⁷ *Idem*, p. 22.

³⁹⁸ *Ibid.*

³⁹⁹ On parle alors de diversification conglomerale, contrairement à la diversification liée qui consiste à créer de nouvelles activités mais qui ont des points communs avec le métier d'origine (moyens de production, marché, clients, matières premières...), dans laquelle toutes les nouvelles activités sont indépendantes les unes des autres. LEROY (F.), *Les stratégies de l'entreprise*, 2de édition, Paris, Dunod, 2004, pp. 77-81.

commandes faites en France servira à la nouvelle société de construction. Les deux exercices auront en commun le financement mais en cas d'échec, cette activité de démarrage aura peu d'incidences sur le fonctionnement des autres. Dans le cas contraire elle pourra assurer l'enrichissement et le développement des Etablissements Isautier. Ses frères acceptent les risques et adoptent le projet à l'unanimité. Paul-Alfred donne une nouvelle direction à l'entreprise.

Sur un budget prévisionnel de 6 mois concernant l'embauche d'un dessinateur, d'un chef de chantier et de l'adjoint du gérant, 420 000 francs sont d'emblée affectés à ces investissements les six premiers mois. Fred met en priorité l'embauche d'un adjoint au gérant pour diriger l'entreprise de construction. Il prend la précaution de ne pas se surcharger, ni lui ni ses frères, d'un rôle qu'il ne pourrait toutefois pas assumer pleinement. En gérant de façon indépendant chaque activité, il prend aussi l'avantage de minimiser les coûts de coordination entre les différentes activités :

« Le Gérant expose ensuite l'organisation comptable de la nouvelle société qui sera considérée comme indépendante de la partie distillerie en ce qui concerne les employés et les ouvriers y affectés. Les participations éventuelles ne pouvant être confondues avec celles de la distillerie, il serait bon de réviser les statuts déposés en 1946 en ce qui concerne cette organisation⁴⁰⁰. »

Aussi cela a une incidence sur la structure même des établissements Isautier, il propose une modification des statuts. On assiste à un changement dans les stratégies ce qui nous laisse entrevoir enfin la société du XX^e siècle. La transition vers la modernité a eu lieu et elle est significative en 1950. Cette rupture est visible dans la modification des statuts réalisée en août 1950⁴⁰¹. Les statuts fixent le cadre juridique de l'exercice de ses activités. C'est l'acte, réalisé sous seing privé qui définit l'existence de la société et les objectifs en termes d'activités. L'objet est modifié. Nous n'avons pas pu avoir accès aux statuts de 1946 cependant nous avons le texte ajouté à l'ancien objet :

Au texte initial inchangé, il a été ajouté *« Et l'exploitation à La Réunion de toutes entreprises générales de Travaux Publics ou de Bâtiment, de tous ateliers de constructions générales ou particulières, des bureaux d'études y annexés et d'une manière générale de toutes opérations industrielles et commerciales s'y rattachant de près ou de*

⁴⁰⁰ APF, Livre manuscrit des décisions collectives, *op. cit.*, décision n°9, 25 août 1950, p. 24.

⁴⁰¹ *Idem*, p. 26.

loin »⁴⁰². Nous supposons que l'objet précédant la modification était vraisemblablement restreint aux activités de traitement de la mélasse et de la distillation. Cette extension de l'objet social est l'affirmation juridiquement spécifiée de multiplier et de diversifier leurs activités.

Le changement est de taille pour cette entreprise. Il est temps de préparer le futur et de palier les aléas du marché du rhum. Même si la société fait toujours des bénéfices, il leur paraît indispensable de développer d'autres activités ou de se préparer à le faire, pour pouvoir épargner à la société les conséquences dramatiques d'une autre crise rhumière. Une anticipation de ce que sera leur groupe dans le futur est réalisée. Aux statuts de 1946, il ajoute un nouvel article :

« Le gérant propose alors la nouvelle rédaction suivante: article 23

1/ 10% au gérant

2/ 21% au personnel "employés et ouvriers" suivant répartition à faire entre eux après décision collective des associés pour chaque année sur proposition du gérant

3/ La création d'une caisse d'amélioration des conditions de vie⁴⁰³ du personnel à laquelle 4% des bénéfices sera consacrée

4/ Les 65 % restant seront répartis chaque année sur décision des associés.

Et l'exploitation à La Réunion de toutes entreprises générales de Travaux Publics ou de Bâtiment, de tous ateliers de constructions générales ou particulières, des bureaux d'études y annexées et d'une manière générale de toutes opérations industrielles et commerciales s'y rattachant de près ou de loin. »⁴⁰⁴.

Toute la répartition des bénéfices est revue et personne n'est oublié pas même le personnel qui bénéficie d'une petite part des bénéfices. Paul-Alfred augmente aussi le pourcentage du gérant, le sien notamment, à cause du surcroît de travail et de responsabilités. Il passe de 6 à 10% des bénéfices totaux. Paul-Alfred prévoit aussi de s'orienter vers la construction et ne pose aucune limite. C'est officiel : Les Etablissements Isautier se diversifient et opèrent une transformation que lui et ses frères espèrent profitable.

⁴⁰² APF, Livre manuscrit des décisions collectives, *op. cit.*, décision n°9, 25 août 1950, p. 27.

⁴⁰³ En 1951, 300 000 francs CFA y sont versés. APF, Inventaire des établissements Isautier, année 1952, Livre manuscrit, 29 mars 1947.

⁴⁰⁴ APF, Livre manuscrit des décisions collectives, *ibid.*

IV.3. Trois frères prêts à relever le défi

Une répartition des tâches entre les trois frères est mise en place. Pendant cette année de reprise souffle un vent de liberté. Charles se rend à Salazamay pour voir où en sont les affaires et y reste avec sa femme et ses enfants plus longtemps que prévu. Il peut ainsi expérimenter de nouvelles productions⁴⁰⁵. Henry se jette à corps perdu dans sa passion pour l'agriculture qui est son domaine. Il suit avec attention les plantations et les récoltes, il prend des initiatives, teste de nouveaux engrais, sans que son père ne puisse l'en empêcher, aussi il va diriger la partie agriculture qui passe sous le contrôle de la Société civile et agricole de Bérive (SCAB). Avant cette date le domaine était géré par la Coopérative agricole des planteurs et éleveurs des propriétés Isautier⁴⁰⁶. D'après les comptes de résultat de 1950, la « *situation financière est bien plus florissante que celle de notre société* »⁴⁰⁷. La SCAB, avec ses 21 millions de francs, est une structure au capital bien plus important que les Etablissements Isautier. Le choix de créer une société civile agricole permet de rapprocher les hommes et les exploitations. Unir les membres de la famille qui exploitent directement leurs terres, permet des échanges de services, une aide à la réunion des capitaux, et facilite tout type d'arrangements familiaux.

Fred gère les Etablissements, multiplie le chiffre d'affaires, développe de nouvelles activités. Il se découvre fin négociateur, il analyse le contexte, la concurrence, les marchés potentiels et anticipe.

Alfred a su former et mener une équipe qui perdure après sa mort. Dans les échanges épistolaires de 1950 entre les trois frères⁴⁰⁸, nous avons pu déterminer quel était leur quotidien et surtout le vécu de l'entreprise sans leur père. Jusqu'au bilan de l'année 1949/1950, tout semble aller pour le mieux. Pourtant, dès le mois d'octobre, Charles décide d'aller à Madagascar pour reprendre l'usine de Salazamay et y relancer les activités. Le départ de Hoarau, probablement à la mort d'Alfred, a laissé toute l'usine à la dérive. Henry et Fred écrivent régulièrement à Charles pour l'informer des affaires locales et rares sont les courriers dans lesquels ils ne lui demandent pas de revenir à La Réunion.

⁴⁰⁵ APFI, correspondance, Henry à ses deux frères, octobre 1950 à janvier 1951.

⁴⁰⁶ Paragraphes 6, 7 et 8 de l'article 23 des Statuts de 1946.

⁴⁰⁷ APF, Livre manuscrit des décisions collectives, *op. cit.*, p. 26.

⁴⁰⁸ Il nous manque malheureusement les réponses de Charles aux courriers envoyés par ses deux frères.

Henry est très pris par la campagne sucrière. Le 17 octobre, il écrit à Charles, lui donne quelques chiffres et se plaint que les usines soient engorgées. Les prévisions de récolte à ce moment sont plutôt pessimistes car la sécheresse a fait beaucoup de dégâts :

« Si seulement on pouvait avoir un bon grain de pluie, cela rendrait bien service car la sécheresse est effrayante. [...] Quand à mon pauvre géranium il est littéralement grillé, c'est une pitié à le voir. Si la sécheresse venait à cesser immédiatement je pourrais peut-être en sauver le 1/5e cela te donne à peu près la proportion des plants qui sont encore verts.

La fouille de vétiver tire à sa fin [...] les cours se sont effondrés car l'essence de vétiver n'a plus de cours depuis la semaine dernière. [...] Quant au géranium, les acheteurs n'en veulent même plus à 5000 F le kg. Souhaitons que cette baisse ne soit que passagère et que les cours reprennent corps bientôt.⁴⁰⁹»

Les premières nouvelles concernant l'agriculture sont mauvaises et les mois suivants, la situation ne s'améliore guère. De plus, *« ici, on est empoisonné par le manque de main d'œuvre. Tout mon personnel est à la coupe et on a pas encore commencé le relevage des pailles ni la pose d'engrais »*⁴¹⁰. Quand finalement la campagne se termine, le 17 décembre, la sécheresse a tué 50% des repousses de cannes, Bérive a produit 14 900 tonnes de cannes, la propriété de l'Anse 1 157 tonnes et avec Frédeline, ils ont dépassé les 17 500 tonnes⁴¹¹. C'est donc que ce résultat dépassait les espérances d'Henry qui prévoyait 14 000 tonnes au maximum pour toute la campagne en novembre⁴¹², *« l'année aura donc été moins mauvaise que nous l'avions crue.... »*⁴¹³.

En revanche les conditions sont bien plus mauvaises en ce qui concerne les plantes à parfum. La sécheresse ruine les nouvelles récoltes de vétiver et de géranium⁴¹⁴ et Henry a des difficultés à écouler son stock d'essences mais il y parvient en fonction des cours : *« les cours sont toujours très bas mais avec une légère tendance vers la hausse. J'ai vendu 50 kg de ger cette semaine à 7000 alors que les cours étaient à 5400 avec une*

⁴⁰⁹ APFI, correspondance, Henry à Charles, Bérive, le 17 octobre 1950.

⁴¹⁰ APFI, correspondance, Henry à Charles, Bérive, le 27 décembre 1950.

⁴¹¹ APFI, correspondance, Henry à Charles, Bérive, le 27 décembre 1950.

⁴¹² APFI, correspondance, Henry à Charles, Bérive, le 2 novembre 1950.

⁴¹³ APFI, correspondance, Henry à Charles, Bérive, le 12 décembre 1950

⁴¹⁴ En ce qui concerne la récolte de vétiver, *« tout ce qui a été planté est fichu, 100% de perte. Aucun plant n'a poussé c'est un désastre »*. En revanche les cours remontent et explosent à 15000 le kilo en janvier 1951 lui permettant d'écouler ses stocks. *Idem*, p 3.

commission de 100 F par Kg pour l'intermédiaire »⁴¹⁵. Il souhaite attendre la fin de l'année pour vendre les derniers kilos d'essences restants, en espérant que les cours remonteront⁴¹⁶. Nous sentons qu'il est inquiet et attend une météo plus clémente et des résultats satisfaisants. Dans les courriers envoyés par Henry, on voit bien que la SCAB est sous son autorité, et s'il demande conseil à son frère c'est bien lui cependant qui gère les activités et toutes les propriétés.

De son côté Fred ne ménage pas sa peine⁴¹⁷. Entre le rhum, les mélasses, l'usine de Saint-Pierre, les nouvelles activités, la direction générale de l'entreprise, il semble ne plus avoir un seul instant à lui. A travers ses lettres adressées à Charles, nous pouvons nous faire une idée de sa façon de réagir à ces nouvelles responsabilités et aussi à sa façon méthodique de travailler ; chaque tâche fait l'objet d'une rubrique qu'il traite avec l'aide de Charles.

En plus de la succession et du travail quotidien de l'usine, il faut démarcher les collectivités pour obtenir des chantiers car l'entreprise de constructions est lancée. L'équipe est prête et il faut maintenant obtenir une part de ce marché. Le 13 octobre 1950, il explique que « *le premier groupe scolaire a été notifié à Repiquet. Nous nous y accrochons ferme quoi que Laroche et Emr ne veulent pas entendre parler de pool. La bagarre sera dure* »⁴¹⁸. Le 2 novembre suivant, on apprend qu'il n'a pas eu le chantier. Leur manque de références et d'antériorité dans ce secteur leur sont reprochés. Fred s'y attendait et trouvait de toutes façons le projet trop ambitieux et « *cela ne change pas notre projet de laisser ce gros morceau à de plus solides et de plus anciens que nous* ». Malgré cette démonstration de patience, on sent une déception qui s'ajoute à un trop grand nombre de difficultés successives.

Il est tout de même convaincu qu'en continuant de se positionner sur des offres d'études ou de chantiers, ils finiront par se faire connaître car si comme il l'affirme, les chantiers se multiplient, on ne manquera pas de faire appel à leur société. Le 6 novembre suivant, il fait part de ses anticipations à Charles :

« Je t'ai toujours dit nos espoirs ; sans guerre bien entendu ; de voir la vie à La Réunion devenir possible vers 1955, quand tous les programmes seront réalisés : hôpitaux, route, hôtels, eau, etc. La Départementalisation qui a commencé par des choses désagréables ; souviens-toi que la route du paradis est très pénible au

⁴¹⁵ APFI, correspondance, Henry à Charles, Bérive, le 02 novembre 1950

⁴¹⁶ APFI, correspondance, Henry à Charles, Bérive, le 19 novembre 1950

⁴¹⁷ Par la suite, les courriers de Charles sont conservés dans un carnet aux pages numérotées.

⁴¹⁸ APFI, correspondance, Paul-Alfred à Charles, Bérive, le 13 octobre 1950.

début ; doit en définitive s'avérer heureuse au bout de quelques années. Cela nous paraît long en ce moment, mais qu'est-ce que 10 ans vis-à-vis [de] l'Histoire ! Heureux ceux qui vivront assez pour voir la suite ».

Le 28 janvier 1945, il ne tenait pas du tout ce même discours : il craignait alors pour l'avenir de Salazamay mais était très confiant dans la vie à Madagascar. Entre temps, il y a eu la départementalisation de La Réunion et les insurrections à Madagascar. Cette période où l'avenir semblait être dans une colonie largement développée par la France est révolue. Ce qui nous semble essentiel dans ces quelques phrases est que toute sa stratégie à venir se base sur la départementalisation. S'il est optimiste, il n'en reste pas moins que le présent l'inquiète, tout autant que son frère Henry. Soucieux des résultats de la campagne sucrière et des dettes accumulées cette année, il fait appel à Charles pour qu'il les rejoigne plutôt que de rester à Salazamay à l'avenir incertain, d'autant plus qu'ils ont arrêté d'investir dans la réfection de l'usine. Les ennuis et les difficultés y sont nombreux pourtant Charles refuse d'abandonner le site. Le 12 décembre 1950, Henry lui écrit une longue lettre pour tenter de le convaincre de revenir à La Réunion.

« Cela m'ennuie beaucoup de te voir envisager le séjour à Tamatave pendant la saison chaude. Tu ne peux pas non plus te crever pour cela. Sans argent, nous ne pouvons rien faire et la concurrence en profite. Je te dirais mon sentiment veux-tu ? Eh bien, je trouve qu'ici il y a la place pour trois surtout si l'affaire constructions marche. En vendant Salazamay cela nous permettrait de payer nos dettes et de vivre honorablement ici, plus tard quand nous aurons les disponibilités nous pourrions envisager la création de quelque chose à Madagascar mais sur un autre plan et dans un autre lieu, au lac par exemple rizières ou autre chose. Est-ce que cette solution est irréalisable ? N'y aurait-il pas là-bas quelqu'un ou quelque société pour acheter tout ce matériel qui est appelé à pourrir si nous ne trouvons pas l'argent nécessaire à le monter ? A quoi cela nous sert-il de nous tuer chacun de notre côté sans un moment de tranquillité, sinon à payer un peu plus d'impôts et à empiler dette sur dette. Si encore il y avait quelque chose de tangible au bout de nos efforts. Au contraire nous devons travailler avec la hantise d'une maladie ou de quelque autre motif qui nous rendrait indisponible pendant quelques temps et amènerait automatiquement la pagaille dans les affaires. Tu connais déjà mon sentiment ; à quoi cela nous sert-il de gagner des millions si nous n'avons pas le droit de prendre un jour

de vacances, ou de rester dans une maison convenable, ou même de payer une partie de notre dette. Tu me diras devoir au gouvernement ce n'est pas devoir, mais toujours est-il qu'il faudra bien finir par payer un jour. Or on a beau faire de gros bénéfices tous les ans sur le papier la dette augmente en même temps dans les mêmes proportions à laquelle il faut ajouter 18 000 000 d'impôts et d'enregistrement qui vont nous assommer cette année. Je préférerais quand à moi vivre plus modestement (si possible) mais dormir tranquille. Dès qu'il arrive une guerre et cela nous pend au nez, que vont devenir ces 12 petits et qui va s'occuper d'eux. Je ne vois qu'une solution vendre un gros morceau et tout payer. Après on va peut être se serrer la ceinture pendant quelques temps mais on pourra dire m...e à tout le monde. Et quand à vendre un gros morceau pourquoi ne pas vendre Salazamay qui nous sépare et qu'on ne peut pas achever. Je te dis là ma façon d'envisager l'avenir et je t'assure que je n'ai été influencé par personne. Peut être est-ce là le résultat de deux mois de séparation, mais je trouve qu'on était bien tous les trois ensemble. Si encore on pouvait avoir un prêt à long terme mais le Crédit agricole que j'ai été voir jeudi dernier ne peut pas dépasser 1 500 000 francs par personne alors cela ne vaut vraiment pas la peine. Voilà mon cher vieux, tu vas peut être trouver que je radote mais j'ai voulu te dire comment j'envisageais de sortir de l'ornière dans laquelle nous nous trouvons embourbés. Déjà cette année nous n'avons pas pu rembourser notre prêt sur récolte comme tous les ans à la fin de la coupe, il est vrai qu'une grosse partie a été employée par Saint-Pierre mais quand même c'est pénible de recevoir une lettre comme celle que la banque m'a adressée au mois de novembre me mettant en demeure de payer avant le 30 du même mois chose que je n'ai pas fait car en payant je n'avais plus un sou pour vivre jusqu'au paiement de la première ristourne à venir, aussi cette 1^{re} ristourne va-t-elle être complètement immobilisée lors de son paiement car je dois encore 3 unités à la banque sur intérêt de 7 500 000 du mois de février dernier »⁴¹⁹.

Le tableau que dresse Henry est négatif à raison puisque son objectif est de convaincre Charles de revenir et de vendre Salazamay. Ainsi sa présentation des faits est peut être volontairement dramatisée. Les difficultés cependant sont réelles. L'état des affaires est décrit succinctement. La modernisation de l'usine de Saint-Pierre a mobilisé tous les capitaux et Salazamay n'a jamais pu être refaite comme le plan de Fred l'avait souhaité. Il faut dire que la situation d'après guerre à Madagascar n'a pas dû les rassurer.... La SCAB a été durement

⁴¹⁹ APFI, correspondance, Henry à Charles, Bérive, 12 décembre 1950.

touchée par la sécheresse. Par ailleurs toute la succession grève le moindre centime perçu pour les récoltes et les emprunts souscrits à la campagne 1951 amputent encore leur budget. Les taxes, charges et impôts sont le plus gros souci d'Henry. La gestion des affaires est très lourde et leur pose de réelles inquiétudes.

Les prévisions d'Henry sont mauvaises. Ce climat bipolaire mondial et les récents événements dans les colonies lui font craindre un nouveau conflit armé. La peur de rentrer en guerre est pour Henry bien plus forte que celle de ne pouvoir rembourser ses dettes. Les insurrections de 1947 à Madagascar lui rappellent qu'ils ne sont pas à l'abri. Aussi Henry insiste sur l'urgence de son retour. Si Henry veut tant que son frère revienne c'est que leur trio fonctionne et que Charles a tout autant sa place que ses deux frères. C'est d'ailleurs ce qui fait dire à Henry qu'il « *trouve qu'ici il y a la place pour trois surtout si l'affaire constructions marche* ». En tout cas, leur association est capitale pour Henry qui trouve même que Salazamay les séparent. Tous ces bénéfices en si nette augmentation ne paraissent plus aussi extraordinaires par rapport aux dettes contractées depuis la guerre. Nous savons qu'ils arrivent à travailler ensemble malgré leurs divergences mais vont-ils parvenir à prendre une décision pour régler les droits de succession ? Charles tient à conserver l'usine de Salazamay en fonction. Le changement de stratégie de Paul-Alfred s'explique par la nécessité de garantir l'autofinancement et le paiement des droits de succession. Quatre jours plus tard, Paul-Alfred écrit un courrier à Charles dans lequel il évoque cet acharnement au travail :

« *Il reste ce redoutable problème de la direction générale d'un domaine produisant près de 20 000 tonnes de cannes, géranium, vétiver, usines à rhum, entreprises de bâtiment, bureau d'études, etc. reposant sur une seule tête. [...] Que veux-tu ? C'est l'esclavage, le cercle de fer que nous sommes trop timorés pour rompre une fois pour toutes. Il y a cet indéracinable esprit petit-bourgeois honnête et respectueux des règlements trimant 90% de son temps pour le fisc. Mais passons aux affaires* »⁴²⁰.

A la mort d'Alfred, ses trois fils se retrouvent sous une charge dont ils n'avaient pas imaginé le poids. Paul-Alfred compare la prise de pouvoir à un esclavage alors qu'il l'avait ardemment souhaitée auparavant. La succession est teintée de lassitude et nous pouvons nous demander s'ils parviendront à surmonter leurs difficultés. Même si Paul-Alfred

⁴²⁰ APFI, correspondance, Paul-Alfred à Charles, Bérive, 12 décembre 1950.

exprime son désir de renoncer, il n'abandonne jamais les « affaires », et reste soutenu par ses frères.

CONCLUSION

Dans l'entre-deux-guerres, le capitalisme et le commerce et l'industrie se développent en France⁴²¹. Des hommes d'affaires enrichis pendant la guerre deviennent des grands industriels dans des domaines d'activités très diversifiés. Ils obtiennent des places importantes dans l'administration. La richesse et l'influence de ces grands industriels masquent le petit patronat des petites et moyennes entreprises, gravement touché par la crise des années 1930. A La Réunion, la famille Isautier a toujours un statut de notable agriculteur et elle reste assez éloignée des agitations de la métropole. L'agriculture, les activités industrielles et sa forte influence politique lui évite de souffrir de cette crise qui touche essentiellement la métropole.

Alfred n'a pas seulement repris les affaires familiales et assuré leur continuité. Il est le fondateur d'une entreprise nouvelle. Il a étendu sa propriété et peut maintenant, grâce à ses récoltes, fournir la matière première nécessaire à la fabrication du rhum. Il s'inspire de la culture et des valeurs familiales. Pérenniser l'entreprise passe par sa modernisation, son développement mais aussi par la recherche de nouveaux marchés sur lesquels ils pourront écouler leurs produits. La Réunion et La France sont les premiers consommateurs du rhum Isautier. Mais ils regardent dans toutes les directions pour internationaliser leurs produits.

La Seconde Guerre mondiale a un impact majeur sur l'entreprise et les hommes qui la dirigent. La famille Isautier est en adéquation avec les valeurs de la Révolution Nationale. Ils participent avec zèle aux missions d'éducation de la jeunesse, à l'administration des villes du sud et à la lutte contre la pénurie. Avec le régime de Vichy, les valeurs de la famille sont celles de leur entreprise. Faire face à la pénurie mais aussi à une pression politique a transformé leur manière de diriger l'entreprise. La fin du régime les oblige à s'adapter. Alfred pense à la délocalisation de ses activités dans la grande île dès 1941, l'usine de Salazamay y est opérationnelle dès 1944. Bien que leur propriété familiale soit à La Réunion, les perspectives dans l'île les incitent à investir et s'installer à Madagascar. Paul-Alfred détermine depuis Moramanga l'évolution à moyen et long terme de leurs affaires. L'après guerre se décline en deux temps impliquant d'abord un écoulement des stocks de rhum, attendus en métropole, puis ensuite une gestion plus rigoureuse de la qualité des produits pour lutter contre la concurrence. Cette période est aussi la fin d'une gestion « au fil de l'eau » de leur société. La guerre influence les décisions des Isautier bien des années plus tard. La relance immédiate d'après-guerre n'est pas fortuite. Alfred a sécurisé son activité sur

⁴²¹ ZERAFFA-DRAY (D.), *op. cit.*, p. 211.

place et s'est trouvé une porte de sortie dans la grande île en reprenant une distillerie artisanale. Il est ainsi paré à toutes les éventualités. Pour ne plus jamais subir, les Isautier veulent tout prévoir et, pour anticiper, les informations sont indispensables. La guerre a révélé les attentes et l'adaptabilité de ces chefs d'entreprise jusqu'à présent portés par une routine que rien n'était venu bousculer. Seuls, les aléas climatiques contrecarraient ponctuellement leurs habitudes. L'abondance liée aux transferts dès la départementalisation, succédant à la pénurie du temps de guerre, a révolutionné leur gestion et leur rôle dans l'économie réunionnaise. La guerre est donc le vecteur d'anticipations stratégiques, elle a même dévoilé les bases de leur identité et celle de leur entreprise.

La modernisation effectuée, la transmission réussie, Paul-Alfred, Charles et Henry peuvent désormais saisir les opportunités de leur choix et prendre les décisions qu'ils ont toujours rêvé de prendre. Cette année de reprise des affaires est celle de toutes les libertés. Charles peut expérimenter de nouvelles productions à Salazamay. Henry se jette à corps perdu dans sa passion pour l'agriculture dans son domaine. Il suit avec attention les plantations et les récoltes. Il prend des initiatives, teste de nouveaux engrais, sans que son père ne puisse l'en empêcher. Fred gère les Etablissements, multiplie le chiffre d'affaires, développe de nouvelles activités. Il se découvre fin négociateur. Il analyse le contexte, la concurrence, les marchés potentiels et anticipe. Leur stratégie est plus réactive. Ils cherchent à anticiper les évolutions de leur environnement afin de mieux les maîtriser⁴²².

Alors que la formation reçue de leur père les a préparés à cette reprise des activités, 1950 est une année difficile. S'il est vrai que ces problèmes révèlent leurs qualités, il n'en reste pas moins que cette année met à rude épreuve leur résistance, leurs capacités et leur confiance dans l'avenir. L'accumulation des dettes, le coût de la succession, la charge de travail et les ennuis quotidiens les fragilisent. Ils ressentent plus que jamais le besoin de se serrer les coudes. Ces difficultés touchent plus durement Fred qui se retrouve projeté sur le devant de la scène. Dans les derniers courriers de cette année, il se sent dépassé, débordé, esclave d'un rôle trop lourd qu'il a choisi, selon lui, à la légère.

Et pourtant ...

Henry parvient à sauver les récoltes malgré une sécheresse terrible. Charles confirme ses capacités d'innovation. Fred choisit une stratégie pour les Etablissements par

⁴²² SALLES (M.), *Stratégies des PME et intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin*, Paris, Economica, 2006, p. 42.

instinct, sans aucune certitude mais avec un goût du risque prononcé. Il mise tout le développement futur de l'entreprise sur la départementalisation. Si pour l'instant, elle n'a entraîné qu'une hausse des charges patronales, elle peut aussi leur assurer la prospérité. L'île est sous-développée et il anticipe une prise en charge de l'Etat français du développement de cette petite île si éloignée de la France. Il prévoit que cela va payer en 1955. Si ses calculs sont exacts, l'entreprise de construction et le bureau d'études conduiront au succès escompté...ils épongeront leurs dettes et créeront les bénéfices qu'ils ont tant attendus cette année. Le risque est d'ailleurs calculé et ils ont tout à gagner dans cette opération et ne peuvent perdre que ce qu'ils ont investi pour faire fonctionner l'entreprise de construction pendant une année.

C'est un pari risqué mais pour lui c'est le seul chemin possible.

C'est à cet instant précis qu'on retient son souffle. C'est aussi en gagnant ce pari qu'il saura s'il est capable d'endosser ce rôle et s'il a effectivement fait le bon choix.

DEUXIEME PARTIE. Accroître l'indépendance et le pouvoir des Etablissements
Isautier (1950-1975)

INTRODUCTION

En l'espace de quatre générations, la famille Isautier acquiert une présence économique très forte dans le sud de l'île. En un siècle, ils intègrent l'élite réunionnaise. Dès la reprise par les trois fils d'Alfred, une nouvelle direction est donnée à la société.

En 1950, les premières grandes orientations sont prises dans la gestion des affaires réparties entre les trois frères. Alfred dirige la société tandis qu'Henry s'occupe de la propriété et administre la SCAB, Charles à leur côté. De plus en plus absorbé par l'exploitation des propriétés, Henry participe de moins en moins à la gestion quotidienne même s'il continue à prendre part aux décisions concernant l'évolution des activités des établissements. En 1954, il devient président du Syndicat d'exploitants agricoles du Tampon. En 1962, il est président du Syndicat agricole de Bérive affilié à la Fédération des syndicats d'exploitants agricoles⁴²³ puis il prend la présidence de la Caisse régionale du Crédit agricole. La SCAB, la tenue des exploitations, ses fonctions administratives et syndicales le détournent des affaires courantes des établissements.

De 1950 à 1975, la société se diversifie et ils développent leurs activités dans les secteurs clefs de l'économie réunionnaise. A Frédeline, propriété héritée d'Alfred, une ferme d'élevage est associée en 1959 à une provenderie. Avec leur père, il s'agissait de faire vivre leur société et de développer leur corps de métier qui est le rhum. En 1950, après des difficultés liées au démarrage de leurs activités, l'entreprise connaît son âge d'or. Pour ces trois entrepreneurs, il ne s'agit plus de suivre le courant et de s'adapter aux circonstances. Dorénavant, il leur faut développer et contrôler des secteurs clefs du sud. Le but est d'accroître l'indépendance et l'influence de l'entreprise dans les secteurs clefs de son intervention. Ce n'est plus seulement la région de Saint-Pierre qui est touchée par le dynamisme des entrepreneurs (et particulièrement des Isautier), c'est tout le sud grâce à leur implication et leur influence croissantes qui connaît des changements importants. Plusieurs décisions stratégiques prises pendant ces décennies vont leur permettre de poser les bases de leur société.

Dans un premier temps, la croissance économique de la France et de La Réunion à la fin des années 1960 favorisent le développement de leurs entreprises ; la

⁴²³ EVE (P.), *op. cit.*, p. 1292.

distillerie et la liquoristerie connaissent un accroissement général des ventes sur toute la période.

Les Isautier interviennent à trois niveaux stratégiques pour affermir la position de leur société. Le premier est celui de la modernisation, entamée durant la guerre et qui prend des proportions nouvelles à partir de 1950. L'électrification de l'île, la reprise des importations après la guerre et les investissements facilitent l'industrialisation de leur distillerie. L'accroissement de la productivité de leur société les rend plus compétitifs. Sous la direction d'Alfred père, les Etablissements étaient axés sur la propriété et la production de la distillerie. Sans totalement rompre avec cette gestion plantocratique des affaires, les trois frères tendent vers une modernisation de leurs structures. C'est Paul-Alfred qui initie ces changements majeurs en lançant l'entreprise de construction.

A un second niveau, une tendance déjà exprimée se confirme : la diversification des activités. Le développement de nouvelles unités de production, la diversification rapide leur permet de se positionner dans plusieurs branches et de proposer sur le marché des produits de fabrication locale. Les Etablissements Isautier comptent plus de 300 salariés au début des années 1970.

Le dernier niveau d'intervention des trois frères est celui du pouvoir politique qui vient compléter leur contrôle de l'économie du sud de l'île. Leur stratégie n'est pas seulement entrepreneuriale. Ils ont une vision de La Réunion. Cette vision est véhiculée à travers leurs mandats en tant que sénateur pour Paul-Alfred, que président de la Chambre de commerce pour Charles, ou encore comme leader syndical pour Henry. Cette implication dans la construction du jeune département donne une nouvelle dimension aux Etablissements Isautier.

CHAPITRE I. Une prospérité qui favorise les affaires

I. Le temps de la croissance

C'est une époque étonnante que ce second XX^e siècle. Entre rapport de force bipolaire et croissance de la consommation et de la production, les entreprises sont les grandes gagnantes de ce monde de plus en plus tourné vers les échanges extérieurs. La concurrence n'est plus limitée à la rue, à la ville, ou au département. C'est une compétitivité nationale et internationale qui permet aux entreprises de grandir dans ce monde occidental tourné vers le capitalisme. L'Etat a une place prédominante dans l'économie de la France notamment « *depuis l'instauration du régime soviétique, la planification en vue du développement est devenue un élément essentiel de la vie économie contemporaine* »⁴²⁴.

I.1. Un nouvel ordre économique mondial

La fin de la guerre bouleverse l'ordre des puissances et renouvelle les relations entre Guerre Froide et bipolarisation du globe.

La France et l'Italie perdent leur statut de grande puissance mondiale. Incapables d'assurer leur défense et de maintenir leur démocratie, elles deviennent des puissances moyennes. Le Japon et l'Allemagne sortent anéantis du conflit à l'issue de leur défaite. L'Allemagne, la France, le Japon, l'Italie entrent dans une phase de reconstruction. Les Etats-Unis, nation victorieuse devient la première puissance mondiale. L'URSS et La Grande-Bretagne ont aussi perdu de leur superbe. Pour cette dernière, les mouvements de décolonisation trahissent sa perte d'influence et annoncent la fin de son empire.

L'URSS, a subi de nombreuses pertes lors de ce conflit. Le système totalitaire qui dirige le pays va faire de la puissance militaire et industrielle son objectif prioritaire au détriment du rehaussement du niveau de vie. Elle organise une armée colossale au détriment de la formation et la part des ressources nationales accordée à la consommation se trouve amoindrie au profit de la politique de défense nationale⁴²⁵. Les différences d'approche des deux leaders mondiaux empêchent toute entente dans la réorganisation de l'Europe⁴²⁶.

Les Etats-Unis, puissance industrielle et économique depuis la Première Guerre mondiale, devient en 1945 la grande puissance incontournable. Les autres pays, en

⁴²⁴ BARRE (R.), « Le développement économique ; analyse et politique », *Cahiers de l'institut de science économique appliquée*, Paris, ISEA, 1958, p. 84

⁴²⁵ DUROSELLE (J-B.), *L'Europe de 1815 à nos jours, Vie politique et relations internationales*, Paris, Presses Universitaires de France, 1967, Nouvelles Clio ; l'histoire et ses problèmes, p. 201.

⁴²⁶ CARROUE (L.), COLLET (D.) ET RUIZ (C.), *Les mutations de l'économie mondiale du début du XX^e siècle aux années 1970*, Paris, Bréal, 2005, p. 214.

reconstruction leur achètent le matériel dont ils ont besoin pour relancer leur production. Elle est surtout devenue, une immense puissance militaire⁴²⁷. Son rôle de défenseur de la démocratie en est exacerbé et elle semble contrôler la plupart des décisions stratégiques de ce bloc de l'ouest qui commence déjà à se dessiner. Le conflit Est-Ouest domine les échanges et les stratégies nationales pendant plusieurs décennies jusqu'à la chute du mur de Berlin et la fin de l'URSS. Les échanges économiques mondiaux ainsi que les partenariats s'en trouvent particulièrement influencés. Le nouvel équilibre mondial est pendant un temps celui de la « terreur », selon l'expression de Raymond Aron⁴²⁸.

I.2. La grande expansion

L'Europe, terrassée par la Seconde Guerre mondiale, semblait ne pas pouvoir, selon les pronostics⁴²⁹, se relever d'une catastrophe économique. La reconstitution d'un système monétaire international s'impose alors et la conférence de Bretton Woods (juillet 1944), accueille les représentants des 44 pays chargés de débattre sur le nouveau SMI. Elle marque la création d'un fonds monétaire international et le dollar devient l'étalon monétaire, seul convertible en or à la fin des années 1940⁴³⁰. En mars 1947, la doctrine Truman définit le « monde libre » et l'aide économique aux pays européens s'impose pour contenir la poussée en Europe de l'URSS⁴³¹. Le 5 juin 1947, le plan Marshall définit une aide de 17 milliards de dollars.

⁴²⁷ « Leur avance technologique est renforcée par l'arrivée des plus grands des scientifiques qui avaient participé aux programmes de recherche allemands, Heisenberg et Von Braun, concepteur et créateur des fusées V2. La reconversion vers les industries civiles est très rapide et celles-ci vont bénéficier du progrès technique accumulé pendant la guerre ainsi que la croissance de la productivité ». CARROUE (L.), COLLET (D.) ET RUIZ (C.), *op. cit.*, p. 214.

⁴²⁸ DUROSELLE (J-B.), *op. cit.*, p. 207.

⁴²⁹ Dans les années 1940, les économistes tels S. Kuznets, ou J. Schumpeter annoncent que les progrès économiques en Europe seront forcément limités. Pour Kuznets, les secteurs industriels de ces pays ont déjà atteint un degré d'évolution bien trop important en terme de gains de productivité, cité par MADDISON (A.), *les phases du développement capitaliste*, Paris, Economica, 1981, p. 71. Pendant la guerre, J. Schumpeter avance un modèle de croissance lié à l'expansion du capitalisme (en fonctionnement jusque dans les années 1980) mais il ne pense pas que ce modèle soit réalisable. En effet, il est convaincu que les occasions d'investissement, à l'origine du développement du capitalisme, sont appelées à disparaître. Il propose sa théorie en fonction de l'hypothèse d'une satisfaction des besoins futurs estimant que les hommes parviendront un jour à satisfaire tous leurs besoins. Cela provoquerait la fin des occasions d'investissement et du capitalisme même. Selon lui, le capitalisme finirait même par être rejeté par les citoyens et remplacé par le socialisme, reprenant ainsi des éléments de la théorie marxiste. SCHUMPETER (J.), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1942, p. 179.

⁴³⁰ MANDON (G.), *Les mutations de l'économie mondiale au XX^e siècle ; d'une internationalisation à l'autre*, Paris, Sedes, 2007, coll. Impulsion, p. 220.

⁴³¹ *Idem*, p. 218.

De la fin des années 1940 à 1973, les économies occidentales connaissent une « grande expansion ». L'essor d'une économie basée sur le secteur industriel détermine la croissance et l'évolution de la société. Les échanges internationaux et essentiellement ceux de produits manufacturés entre pays se développent⁴³². Ils favorisent l'extension du secteur industriel dans ces pays⁴³³. Dès les années 1930 et pendant la Deuxième Guerre mondiale, des hauts fonctionnaires, des libéraux souhaitent stimuler l'industrie en Europe par l'ouverture au grand commerce. D'entité géographique, elle devient à la fin des années 1940 une entité économique. Autour de Jean Monnet (CGP) et de R. Marjolin (OECE), la CECA, Communauté du Charbon et de l'Acier connaît un succès fulgurant dès 1953. L'union économique est privilégiée. Sa construction amorcée, elle redéfinit les échanges dans son espace mais aussi avec le reste du monde. Elle est caractérisée dans le Traité de Rome du 25 mars 1957. Ce dernier fixe en 15 années la disparition progressive des entraves à la circulation des marchandises, des hommes et des capitaux dans l'ensemble des pays membres.

L'essor du capitalisme facilite le développement économique. La consommation de masse devient une règle chez les leaders économiques du monde favorisant les échanges. Cette accélération des échanges a un effet d'entraînement en Europe. La France ou encore la Belgique connaissent une forte croissance. La France passe de « 27% du niveau d'industrialisation américain en 1953 à 43% en 1973 »⁴³⁴. L'Italie connaît un formidable développement industriel, réduisant son écart avec les leaders économiques européens et les Etats-Unis. La croissance économique du sud de l'Italie rejoint le niveau des autres régions de la péninsule⁴³⁵. La grande période de rattrapage des Etats Unis après la guerre fait place à une période de convergence pour les pays industrialisés jusqu'en 1970. Cette expansion est liée à des changements structurels de leur économie. Le secteur primaire est en régression et c'est sur le secteur secondaire que se base la croissance économique. Deux facteurs expliquent ces bouleversements : d'une part les gains de productivité liés aux progrès techniques, aux changements d'organisation du travail, de la mécanisation et de l'automatisation de certaines tâches et d'autre part, la part du secteur industriel dans la population active. Les structures sectorielles évoluent transforment la société et le paysage économique. La Grande-Bretagne

⁴³² En 1949, 23 pays ratifient l'Accord général sur les tarifs et le commerce, General agreement on tariff and trade (GATT) en anglais. MANDON (G.), *op. cit.*, p. 221.

⁴³³ ASSELAIN (J-C.), « les rythmes de l'industrialisation », in MARSEILLE (J.) (dir.), *l'industrialisation de l'Europe occidentale (1880-1970)*, Paris, ADHE, 1998, coll. Histoire économique, p. 24. Ces échanges sont pour lui « les principales forces motrices de la croissance industrielle ».

⁴³⁴ ASSELAIN (J-C.), *ibid.*, p. 24.

⁴³⁵ *Ibid.*

est la première nation d'Europe industrialisée. En 1970, l'agriculture a une part totalement diminuée dans tous les pays d'Europe occidentale.

En France, les échanges progressent et les exportations industrielles croissent de 13%⁴³⁶, les importations sont cependant bien supérieures aux exportations. La demande en produits manufacturés dans l'hexagone reste très élevée et la production intérieure ne parvient pas à la satisfaire.

I.3. La France économique des « 30 Glorieuses »⁴³⁷

L'économie de la France dès les années 1950, connaît une embellie remarquable, de par la croissance de son PIB, l'augmentation de sa production et de sa consommation. La croissance exceptionnelle, qui se prolonge jusqu'en 1958, provoque une modification spectaculaire de l'économie de l'hexagone, qui se tourne vers l'extérieur. Elle fait le choix de l'ouverture et la fin de l'Empire colonial donne une nouvelle impulsion dans le monde économique et industriel français⁴³⁸.

La politique de relance de l'Etat caractérisée par le dirigisme et l'interventionnisme favorise la reprise économique. De 1944 à 1946, Le gouvernement de la IV^e République met tout en place pour relancer la production. Une politique dirigiste et de soutien à l'industrie permet une relance de l'appareil industriel. Cet Etat providence a pour objectif d'assurer à tous la satisfaction des besoins fondamentaux. La sécurité sociale en est le premier exemple au moment de la Libération. Droits au travail, à l'éducation, à la santé...à la formation, le gouvernement s'efforce dans un élan de solidarité à la libération de promouvoir ces droits et de mettre en place des mesures les favorisant. Le général de Gaulle est alors président de ce premier gouvernement de la IV^e République.

L'intervention directe de l'économie se fait grâce aux nationalisations (EDF, Air France, GDF...) et réduit ainsi les intérêts privés. Plus du dixième de la population active est employé par le secteur public en 1946⁴³⁹. L'interventionnisme de l'Etat se fait par les nationalisations mais aussi par la planification. Le premier plan de 1947 à 1951 est un plan de relance, mis en place par Jean Monnet, et destiné à accélérer la modernisation des structures productives. Il est un outil destiné à harmoniser informations et décisions politiques. Dans un

⁴³⁶ LEVAN-LEMESLE (L.), *op. cit.*, p. 80.

⁴³⁷ Jean Fourastié qualifie ainsi la vie économique après la seconde guerre Mondiale.

⁴³⁸ LEVAN-LEMESLE (L.), *Op.Cit.*, p. 75.

⁴³⁹ *Ibid.*

premier temps, il s'agit de mettre en place des études statistiques, en faisant appel à tous les acteurs sociaux et économiques, permettant de maîtriser les informations pour instituer des mesures adaptées. Des mesures fiscales ou financières viennent soutenir le développement de certains secteurs ou entreprises françaises. De 1947 à 1987, dix plans gouvernementaux se succéderont⁴⁴⁰. Les premiers plans donnent une image favorable à la fin de la guerre, celle « *d'une économie en croissance, dans laquelle les productions seraient assurées de trouver des débouchés* »⁴⁴¹. Pour les entreprises, c'est une « garantie de croissance fournie par les pouvoirs publics »⁴⁴² alors que l'avenir économique est plein d'incertitudes. Dans les 4^e et 5^e plans, de 1960 à 1970, aux problématiques de développement et du maintien de la croissance s'ajoute la question de l'entrée dans le Marché Commun⁴⁴³. Ces mesures ont un rôle déterminant dans la reprise économique française.

Les secteurs de l'économie connaissent de profondes mutations dans ce second vingtième siècle. L'agriculture est le secteur qui emploie plus d'un tiers des actifs à la fin du conflit mondial. La restructuration de l'économie et la reprise des activités agricoles relancent le secteur⁴⁴⁴. Ce monde paysan reste encore traditionnel en 1950 mais en deux dizaines d'années, les terres sont remembrées, mécanisées et les structures productives modernisées. En 1955, 79% des exploitations agricoles font moins de 20 hectares et 17% font de 20 à 50 hectares. En 1970, 26% des exploitations atteignent 20 à 50 hectares et 66% moins de 20 hectares. Les exploitations agricoles occupent 37% de la superficie cultivée en 1970 contre 25% en 1955⁴⁴⁵. Le paysage agricole évolue vers d'immenses surfaces mécanisées et progressivement gérées en coopératives. Certaines Régions, comme la Champagne-Ardenne, deviennent des régions agricoles grâce à l'utilisation massive d'engrais et aux défrichements.

⁴⁴⁰ « Cette efficacité a été contestée à partir de trois arguments : la qualité discutable des prévisions ; la nécessité de nombreuses révisions ; le caractère autonome par rapport aux prévisions des décisions prises par les agents ». Ils ont eu un impact positif cependant sur l'économie, les résultats, à partir du IV^e Plan (1959-1965), se sont nettement améliorés. Au final « l'expérience de la planification a permis au capitalisme français de franchir une étape : celle qui l'a mené d'un système fermé à un système ouvert sur l'extérieur, de modes de gestion fondés sur des prévisions à court terme vers des modes de gestion prévisionnels ». Selon une enquête réalisée par l'INSEE en 1967 sur 2000 entreprises industrielles françaises, 80% connaissaient l'objectif du V^e Plan : « 5000 personnes ont déclaré aux enquêteurs avoir été influencés dans leurs décisions d'investissement par les prévisions du Plan ». BRAUDEL (F.) et LABROUSSE (E.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome 4, volume 3, Paris, PUF, 1993, pp. 1106 à 1107.

⁴⁴¹ BRAUDEL (F.) et LABROUSSE (E.), *ibid.*

⁴⁴² *Ibid.*

⁴⁴³ BREMOND (J.) et BREMOND (G.), *L'économie française face aux défis mondiaux : faits, chiffres, analyses*, Paris, Hatier, 1985, collection J. Brémont, p. 49.

⁴⁴⁴ ZÉRAFFA-DRAY (D.), *op. cit.*, p. 220.

⁴⁴⁵ ECK (J-F.), *Histoire de l'économie française depuis 1945*. Paris, Armand Colin, 2005, collection Cursus, p. 79.

Des éléments favorisent cependant la croissance industrielle. La main d'œuvre abondante en 1960 permet de développer des industries basées sur une nouvelle organisation du travail. Le taylorisme est étendu dans les grandes entreprises. Cette période est marquée par la nationalisation des grandes industries énergétiques, Les Houillères du Nord en 44 et surtout en 1946 par la création d'EDF, GDF. En 1951, le gaz naturel de Lacq est découvert et le gisement exploité en 1957. De la fin de la guerre à 1959 la priorité est donnée au développement des ressources nationales⁴⁴⁶. EN 1950, la France dépend à 30% de l'extérieur pour son alimentation en énergie et le lancement de l'énergie nucléaire lui apportera de nouvelles perspectives en matière d'indépendance énergétique.

L'économie se tertiarise et emploie de plus en plus d'actifs en 1960. Les banques multiplient leurs antennes dans tous les quartiers des villes ainsi que les services aux entreprises, telles que la sous-traitance, le nettoyage, la communication. La Poste, le transport, le tourisme, les télécommunications sont autant de branches qui progressent à une vitesse fulgurante. La grande distribution fait partie de ce secteur et illustre bien ce phénomène⁴⁴⁷.

C'est aussi une croissance qui améliore la vie des Français. Il faut attendre 1948 pour que le niveau de vie et le pouvoir d'achat augmentent et que la croissance moyenne de 5% profite à tous⁴⁴⁸. L'indemnisation du chômage, l'institution du SMIC sont autant de mesures qui augmentent le niveau de vie même si elles pèsent sur le patronat. La consommation progresse et à la satisfaction des besoins primaires s'ajoutent de nouveaux besoins tels que les vacances et la voiture pour n'en citer que les plus remarquables.

Donc de 1950 à 1960 la société s'industrialise. Les Français quittent la campagne pour les villes, provoquant l'accroissement des faubourgs même si la population connaît une forte expansion démographique et vient alimenter la main d'œuvre industrielle malgré tout insuffisante, la France doit faire appel à l'immigration dès le début des années 1960.

⁴⁴⁶ ECK (J-F.), *Ibid.* p. 96.

⁴⁴⁷ BRÉMOND (J.) et BRÉMOND (G.), *op. cit.*, p. 38.

⁴⁴⁸ ZÉRAFFA-DRAY (D.), *op. cit.*, p. 220.

I.4. Entreprise et patronat en mutation

Pendant la première moitié du XX^e siècle, la SARL est devenue la règle des statuts juridiques des entreprises familiales. En cette seconde moitié du siècle, la société anonyme prend le pas sur les SARL. La France a connu un développement plus tardif de ses grandes sociétés que l'Allemagne ou que la Grande-Bretagne, où les entreprises familiales productrices de biens de consommation deviennent de grandes entreprises à partir des années 1920.

Les entreprises françaises ont aussi fortement évolué. La SARL, structure entrepreneuriale favorite des Français reste toujours la règle des PME et PMI. En revanche les grandes sociétés emploient des milliers de personnes. Sociétés de capitaux, elles deviennent des firmes de taille internationale. En 1960, le premier groupe industriel français, Renault, a un chiffre d'affaires qui s'élève à 4038 millions de francs et fait travailler 61 000 personnes sur tout le territoire. Les 20 premiers groupes français comptent près de 400 000 salariés⁴⁴⁹. La concentration industrielle est à peine plus importante en 1960 que dans les années 20 (chimie, sidérurgie, matériel électrique...) alors que la concurrence avec l'étranger se développe. A partir de 1970, la nature des concentrations change⁴⁵⁰ et les entreprises fusionnent plus souvent avec d'autres implantées en Europe ou dans le monde. Les enjeux et les défis sont de plus en plus grands sur un marché globalisant.

Le système français de gouvernement d'entreprise est largement influencé par l'Etat. Les entreprises privilégient comme source de financement les prêts bancaires dont les taux sont fixés par les pouvoirs publics et non l'évolution des marchés financiers. Ces pouvoirs publics possèdent différents moyens d'agir sur l'économie notamment par le contrôle du capital, le subventionnement et l'administration des taux d'intérêt, le plafonnement des crédits accordés par les banques, la présence d'institutions parapubliques spécialisées et le contrôle de l'accès au marché⁴⁵¹.

Plus de 99% des entreprises de l'hexagone sont des petites et moyennes entreprises. L'apparition des grandes holdings et les concentrations n'ont pas modifié cette répartition entre l'entre-deux-guerres et la fin du XX^e siècle. Le phénomène de concentration

⁴⁴⁹ ECK (J-F.), *op. cit.*, p. 103.

⁴⁵⁰ BREMOND (J.) ET BREMOND (G.), *op. cit.*, p. 38.

⁴⁵¹ CULPEPPER (P.), HALL (P.), PALIER (B.), *La France en mutation 1980-2005*, Paris, Presses de Sciences-Po., 2006, p. 74.

des grandes entreprises françaises a permis l'apparition de holdings⁴⁵². Le phénomène de concentration dans l'industrie s'accélère de 1962 à 1970. L'Etat l'encourage par l'intermédiaire des IV^e (1962-1965) et V^e (1965-1970) plans d'industrialisation, l'objectif est de favoriser la formation dans chaque secteur industriel de grands groupes internationaux. Pour assurer leur compétitivité, il s'agit de regrouper les moyens de production, de recherche-développement et de marketing⁴⁵³. L'industrie se tourne vers la production de masse pour satisfaire une consommation croissante.

La PME⁴⁵⁴ est donc la structure majoritaire. En 1973, elle représente 49% du chiffre d'affaires global des entreprises industrielles en France et 53,4% des salariés⁴⁵⁵. Certaines sont complémentaires des grands groupes dont elles assurent la sous-traitance. Par ailleurs dans les secteurs et zones géographiques, les entreprises moyennes sont parfois les seuls moteurs de l'économie. *« Face à quelques centaines de grandes entreprises et une poignée de grands groupes, il existe une multitude de PME qui sont placées dans une situation de subordination au niveau stratégique et technologique »*⁴⁵⁶.

Au XIX^e siècle les entreprises fondées ont été dirigées par des générations d'une même famille. Ce modèle périclité au XX^e siècle. Les industries ne sont pas demeurées sous le contrôle des entreprises qui les ont fondées. La carrière de patron se professionnalise. Les dirigeants sont des cadres, souvent ingénieurs. Les familles font de plus en plus appel à ceux qui sont rompus à l'exercice managérial, pour gérer leurs affaires. Les héritiers ne sont plus les seuls prétendants à ces postes. Ces carrières sont désormais ouvertes à des diplômés talentueux et audacieux. C'est le troisième mode d'accès au patronat après les fondateurs et les héritiers.

La loi des trois générations, dicton des pays occidentaux, précise que la direction des entreprises par la famille dépasse rarement trois générations. M. Levy-Leboyer a

⁴⁵² C'est dans les années 1920 que la grande entreprise moderne apparaît en France dans les secteurs de la chimie, les constructions mécaniques ou la métallurgie. Cette structure multidivisionnelle permet à ces grandes entreprises de prendre le contrôle des diverses branches d'une même industrie. Les participations financières leur permettent ainsi de financer cette nouvelle structuration. DAUMAS (J.-C.), « Industrialisation et structures des entreprises », MARSEILLE (J.) (dir.), *L'industrialisation de l'Europe occidentale (1880-1970)*, ADHE, 1998, p. 221.

⁴⁵³ DAUMAS (J.-C.), « Industrialisation et structures des entreprises », *ibid.*, p. 228.

⁴⁵⁴ La petite et moyenne entreprise ne compte pas plus de 500 salariés. Cet ensemble hétérogène décrit dans ce chapitre prend également en compte les TPE (très petite entreprise) dont les effectifs ne dépassent pas 20 salariés. Ces dernières sont les plus nombreuses puisqu'elles représentent 89,9% des entreprises en France. Par ailleurs certaines de ces entreprises, PME ou TPE, dépendent de grandes entreprises françaises. Il est donc difficile de décrire totalement cet ensemble avec des caractéristiques communes.

⁴⁵⁵ DAUMAS (J.-C.), *idem*, p. 232.

⁴⁵⁶ DAUMAS (J.-C.), *idem*, p. 236.

tenté une étude sur plus de 2000 chefs d'entreprise français⁴⁵⁷. 17% de ces patrons appartiennent à la troisième génération des dirigeants entre 1913 et 1935. Le capitalisme familial, loin d'être disparu, permet au contraire de rattacher le monde de l'entreprise à des valeurs, à une culture. Il explique leur origine et leur évolution. L'ouverture de la direction à des personnes extérieures est le signe que les tâches de gestion et de commandement se sont complexifiées⁴⁵⁸. La société familiale s'efface devant la société anonyme. Le patronat prend conscience qu'il lui faut s'attacher des hommes aux compétences diverses et spécifiques pour conserver le contrôle et les développer. Le passage à l'industrie dirigée par les actionnaires permet à une classe d'ingénieurs et d'administrateurs de s'affirmer à la tête des entreprises françaises.

La haute fonction publique est l'un des moyens d'accès au patronat en France, et ce bien plus que dans le reste de l'Europe. En 1907, 38% des dirigeants en sont issus et 57% en 1989 contre 6% au Royaume Uni et 17% en Allemagne⁴⁵⁹. Le service de l'Etat est fortement valorisé et le passage vers le privé se fait plus aisément. Par ailleurs, les plus grandes écoles sont celles formant au corps de l'Etat. Les diplômes obtenus sont les sésames vers ces postes. Ainsi, le patronat français provient de classes relativement aisées⁴⁶⁰. Le patron propriétaire est nécessairement plus libre de ses décisions tandis que le patron salarié risque le renvoi par la direction en cas d'insatisfaction quant à sa gestion des affaires. Le salarié tend parfois à se confondre avec le propriétaire puisqu'il peut devenir détenteur d'actions et imposer sa vision de la société.

La Réunion dans ces ensembles n'est pas du tout à l'heure d'un questionnement semblable, elle sort à peine de son statut colonial et se trouve dans une situation économique désastreuse à la fin de la guerre.

⁴⁵⁷ LEVY-LEBOYER (M.), « Le patronat français a-t-il échappé à la loi des trois générations ? », in CARON (F.), *Histoire économique de la France XIXe – XXe siècle*, Paris Armand Colin, 1995, p. 484.

⁴⁵⁸ LEQUIN (Y.), *Histoire des français, t. II, La société*, Paris, Armand Colin, 1983, p. 273.

⁴⁵⁹ ECK (J-F.), « Le Patron », in RIOUX (J-P.), SIRINELLI (J-F.), *La France d'un siècle à l'autre, 1914-2000*, tome 2, Paris, Hachette littératures, 2002, p. 490.

⁴⁶⁰ Les trois quarts des dirigeants des 30 plus grandes sociétés françaises proviennent de classes aisées entre 1912 et 1973. *Idem*, p. 490.

II. Un Etat providence qui permet le développement des colonies

Ce second XX^e siècle est celui des transformations des vieilles colonies françaises. Le changement de statut met fin à la colonie de plantation et fait de l'Etat le premier décideur de ces territoires. Sociétés et économies s'en trouvent bouleversées.

II.1. Une volonté politique de créer des départements d'Outre-mer

Le mouvement de décolonisation de l'Empire français se poursuit jusque dans les années 1970⁴⁶¹. Ce « grand repli » n'est pas total et la « France coloniale » ne compte désormais que les TOM-DOM (Saint-Pierre et Miquelon, La Polynésie française, Guadeloupe, Martinique, Guyane, La Réunion)⁴⁶². Contrairement aux prévisions alarmistes des économistes, la perte des colonies ne conduit pas à une crise économique. Au contraire, l'économie française se modernise dès la fin des années 1940 et la production industrielle connaît une croissance ininterrompue jusqu'en 1973. 1 500 000⁴⁶³ ressortissants français vivent toujours dans les colonies, considérées depuis 1946 comme provinces de France. La départementalisation et surtout la politique de développement entraînée sous la V^e République vont permettre une élévation du niveau de vie dans les départements d'Outre-mer. Les aides à l'industrialisation, l'alignement des prestations familiales et sociales sur celles de la métropole se généralisent et ces départements profitent d'une augmentation importante des transferts publics.

Pour autant les revendications nationalistes existent et des représentants politiques prônent l'autonomie. En avril 1960, un nouveau statut privilégiant « *la départementalisation adaptée* »⁴⁶⁴ pour les Antilles est contesté. Même si elle confère plus d'autonomie de gestion aux collectivités locales, elle est jugée pour 61% de la population interrogée insuffisante au regard des espérances des Antillais. L'élévation du niveau de vie entraîne dans tous ces territoires une croissance démographique importante et des flux migratoires vers la métropole. En Guyane, l'afflux d'immigrés étrangers devient problématique. Le courant départementaliste l'emporte cependant dans les vieilles colonies.

⁴⁶¹ Notamment avec l'indépendance des Comores, reconnue le 6 juillet 1975, ou encore avec la création de la république de Djibouti et en 1980 la transformation de l'ensemble des Nouvelles Hébrides en Etat du Vanuatu.

⁴⁶² THOBIE (J.), MEYNIER (G.), COQUERY-VIDROVITCH (C.) et AGERON (C-R.), *Histoire de la France coloniale*, *op. cit.*, p. 547.

⁴⁶³ *Idem*, p. 554.

⁴⁶⁴ *Idem*, p. 555.

Des décisions gouvernementales sont prises en faveur du développement de ces territoires :

- Plan de modernisation des industries
- Plan de développement du secteur tertiaire

L'économie se tertiarise et l'industrie essentiellement celle liée à la canne se modernise. La Réunion entre ainsi dans l'ère post-colonialiste. 1946 est donc l'année de départ d'une période de mutations et d'évolution économique.

II.2. Evolution économique de l'île

Son évolution économique et sociale se réalise en deux temps. La période de 1946 à 1962 correspond aux premiers effets du changement de statut de l'île. De 1962 à 1976, l'île connaît une forte période d'expansion. La Réunion du XX^e siècle n'est plus cette île isolée et lointaine. Elle est devenue un département français et cette petite France de l'océan Indien est le théâtre de bouillonnants échanges d'idées et de grandes transformations.

Ce changement de statut marque la fin d'une élite basée sur la propriété de la terre. L'Etat devient le premier décideur de l'île et ses transferts sont redistribués dans les infrastructures et dans des aides sociales destinées à élever le niveau de vie des Réunionnais⁴⁶⁵. Elle est bien un département mais le plus pauvre de France et peine à sortir de son sous-développement⁴⁶⁶. Alors que les années 1950 auraient dû être celles de la prospérité, elles s'égrènent finalement en une longue période de transition dans laquelle les difficultés persistent. Les Réunionnais sont déçus et amers de ne pas voir les améliorations tant attendues car la réponse des représentants politiques semble inappropriée et bien inférieure aux attentes et aux besoins. La division perdure tout autant que le sous-développement⁴⁶⁷. Comment assurer dynamisme économique, accroissement du niveau de vie et emploi sans infrastructures, sans formation et sans assez de moyens pour y remédier ? C'est dans un document plus récent, rédigé par Charles en 1964, que nous découvrons les perspectives que partagent ces hommes⁴⁶⁸. Il part déjà d'un premier constat : « *On peut dire que la grande*

⁴⁶⁵ HO (H-Q.), in COMBEAU (Y.), *op. cit.*, p. 78.

⁴⁶⁶ COMBEAU (Y.), *op. cit.*, p. 45.

⁴⁶⁷ COMBEAU (Y.), *ibid.*

⁴⁶⁸ APBCI, Charles Isautier, notes destinées à un préambule. Les documents présents dans le même dossier nous laissent penser qu'il s'agit d'un préambule de présentation du rapport du IV Plan à La Réunion (avril ou mai 1964).

industrie n'existera jamais à La Réunion sans risque de se tromper»⁴⁶⁹ et selon lui toujours, « *ne pourront se créer des Industries qu'autant qu'elles seront aidées et protégées* »⁴⁷⁰.

L'île est un petit territoire isolé qui manque de tout, de routes pour faciliter les communications, d'un port d'envergure internationale et d'infrastructures sanitaires et sociales. Le grand défi de cette décennie, consiste à ne pas la laisser au stade d'une colonie du XIX^e siècle et de lui apporter tout l'appui nécessaire pour favoriser sa départementalisation dans les actes.

Au début des années 1960, la baisse de l'expansion sucrière ajoutée à l'absence d'industries inquiète d'autant plus les Réunionnais et les investisseurs. Ces difficultés sont d'autant plus graves que l'expansion démographique connaît un essor fulgurant. La Réunion compte désormais 365 000 habitants. Les Réunionnais dépendent de la manne métropolitaine et de la réalisation d'infrastructures (habitat, santé, éducation) qui, malgré des efforts consentis, est encore insuffisante⁴⁷¹. Les secteurs les plus actifs n'offrent pas assez de débouchés et le dispositif actuel en faveur de l'industrialisation de l'île est trop peu efficace⁴⁷². Les retards accumulés sont aggravés par la croissance exponentielle de la population. Le gouvernement, préoccupé par la réalisation des infrastructures adaptées au nouveau statut, délaisse des mesures censées améliorer la productivité de l'île et entraîner le plein emploi au profit de mesures sociales. Le niveau de vie est maintenu par les aides de la métropole. La IV^e république n'a pas su répondre aux besoins des nouveaux départements d'Outre-mer. La Réunion n'est pas encore un département suffisamment français dans les mentalités. Le premier plan (1947-1952) ne prévoit que peu d'actions et de subventions en conséquence pour aider les départements d'Outre-mer. Le plan suivant (1952-1957) ne prend pas plus en compte les énormes besoins, qui s'accroissent dans les années qui suivent⁴⁷³. Il devient de plus en plus évident que le financement local ne pourra prendre en charge le développement de l'île. Le soutien d'un secteur industriel est d'autant plus problématique. Le deuxième plan instaure un système d'incitations aux investissements industriels dont la portée se limite à l'industrie sucrière. Mais les entrepreneurs restent peu nombreux à se lancer sur un marché qui est étroit et isolé. D'ailleurs, les risques ne sont en rien diminués par les quelques

⁴⁶⁹ APBCI, Charles Isautier, notes destinées à un préambule, p. 5.

⁴⁷⁰ *Idem*, p. 6.

⁴⁷¹ COMBEAU (Y.), *la vie politique à La Réunion : 1942-1963*, 2001, SEDES, p. 111.

⁴⁷² « La petite et moyenne industrie à La Réunion », in CCIR, *Revue de la chambre de commerce et d'industrie de La Réunion*, n°36, 1979, p. 57.

⁴⁷³ COMBEAU (Y.), *Ibid.*

lois sur la fiscalité⁴⁷⁴ qui favorisent en priorité une industrie déjà existante et performante : l'industrie sucrière. Une industrialisation et une réelle dynamique de création d'entreprise supposent des mesures spécifiques et des moyens supérieurs à ceux proposés jusqu'à présent. Pour l'élite locale, l'échec du IV^e plan est sans aucun doute celle qui les décide à réfléchir à des solutions efficaces⁴⁷⁵. La politique des années 1950 vise à développer deux secteurs possibles de l'économie des départements d'Outre-mer : l'agriculture et le tourisme. L'essor de l'agriculture vise la croissance ou du moins une autosuffisance alimentaire de l'île. En revanche, le développement du tourisme ne peut pas entraîner les autres secteurs de l'économie⁴⁷⁶. Il ne peut suffire à enrayer le sous-développement et relancer la croissance économique.

Pour agir rapidement sur le niveau de vie des Réunionnais « *Le gouvernement a été amené à appliquer à La Réunion une législation sociale de type européen ayant pour effet d'augmenter nos coûts de production. Tandis que la législation métropolitaine propre à accroître la productivité et à valoriser les productions agricoles n'a jamais été étendue à notre département* »⁴⁷⁷. Cela a engendré un déséquilibre puisque les subventions de l'Etat ont uniquement servi à maintenir le niveau de vie sans qu'il y ait de création suffisante de richesses. Seule, l'expansion sucrière maintenait un équilibre précaire mais elle est compromise par la baisse du prix du sucre de betterave. Dans le même temps, le milieu politique est touché par ces revendications⁴⁷⁸. Au « drame » réunionnais s'ajoute son isolement géographique. L'expansion démographique ne peut être contenue par la seule économie liée à la monoculture du sucre. Aussi les hommes politiques en appellent à l'aide de l'Etat⁴⁷⁹. Ils craignent d'être dépassés par cet accroissement de la population et ce chômage qui ne se résorbe pas. Dès 1958, les revendications se font plus pressantes tant les attentes de la population réunionnaise sont fortes. Tous les espoirs sont dépendants de cette nouvelle constitution. La V^e République annonce un renouvellement de la politique nationale mais aussi de celle des départements. Elle est une période de construction politique dans l'île. La

⁴⁷⁴ Ibid.

⁴⁷⁵ « La petite et moyenne industrie à La Réunion », in CCIR, *Revue de la chambre de commerce et d'industrie de La Réunion*, n°36, 1979, pp. 57-58.

⁴⁷⁶ Elle peut encourager le développement de l'artisanat et du commerce dans les régions touristiques mais ne peut aboutir à la création d'une industrie forte et durable. La satisfaction rapide des besoins du tourisme peuvent être satisfaits par l'importation.

⁴⁷⁷ Idem, A.D.D., p. 1.

⁴⁷⁸ COMBEAU (Y.), *La vie politique à La Réunion, 1942-1963*, Saint-Denis, Sedes, 2001, p. 131.

⁴⁷⁹ « Les déclarations des candidats, les professions de foi, les articles de presse, soulignent les nécessités des mesures contre le chômage, les demandes de crédits nationaux pour l'ouverture de chantiers et le développement des villes, les besoins pour l'aide médicale (maintien de l'aide médicale gratuite) et l'amélioration de l'alimentation ». Ibid.

naissance du parti communiste en est un exemple⁴⁸⁰. Sa volonté de changer le statut de l'île pousse le gouvernement à s'interroger sur l'avenir de La Réunion⁴⁸¹. En 1958, lors des scrutins cantonaux du 20 avril, les programmes des candidats concernent essentiellement l'aggravation des conditions sociales dans l'île. La fraude électorale et les violences ponctuent ces élections sur fond de chômage et de difficultés sociales. « *L'obtention de crédits nationaux pour l'ouverture des chantiers et le développement des villes* »⁴⁸² font partie des programmes des représentants locaux. Les hommes politiques réunionnais reprochent à l'Etat cette absence de changements. Le PCR, favorable à l'autonomie, et la droite, représentée par Gabriel Macé, s'opposent. Déjà en 1959, le PCR insiste sur la nécessité de retrouver leur autonomie et de ne plus subir les tâtonnements d'une politique métropolitaine insuffisante et visiblement inadaptée. Son échec depuis la départementalisation vient argumenter leur volonté de changement statutaire.

La baisse du cours du sucre de betterave concurrence et met en danger la production de celui de canne : « *L'arrêt de l'expansion sucrière suscite les plus graves inquiétudes chez tous ceux que préoccupent l'avenir économique de La Réunion. La nécessité apparaît d'un véritable plan de mise en valeur de notre île* »⁴⁸³.

A partir de 1961, l'Etat encourage la monoculture de la canne et l'espace agricole est réorganisé progressivement⁴⁸⁴. Une réforme foncière visant le partage de certains grands domaines en lots accessibles à la propriété de petits exploitants est organisée. Dans les années 1960, la crise de l'économie sucrière, due à la baisse du prix du sucre et la hausse des coûts de production⁴⁸⁵, entraîne une baisse des revenus des petits et moyens exploitants. La hausse des salaires a un impact négatif sur les grandes plantations⁴⁸⁶. La production de sucre stagne. Par ailleurs, l'irrégularité des cours du géranium et la concurrence des pays à la main d'œuvre bon marché, provoquent une crise profonde et une chute de la production. En 1961, la loi d'orientation agricole est votée en faveur de l'accession des exploitants à la propriété rurale. La Société d'aménagement foncier et d'établissement rural (SAFER) est chargée de racheter les terres, de les parcelliser et de les revendre. Une phase de restructuration des

⁴⁸⁰ COMBEAU (Y.), *op. cit.*, p. 132.

⁴⁸¹ *Ibid.*

⁴⁸² *Ibid.*

⁴⁸³ APBCI, « La Réunion à la recherche d'une doctrine économique », Association départementale pour le développement de La Réunion, 19 mars 1963, p. 1.

⁴⁸⁴ Notamment grâce à la loi du 02 août 1961 « *tendant à améliorer dans les départements de la Guadeloupe, de la Martinique, de La Réunion et de la Guyane, la situation des populations agricoles en modifiant les conditions de l'exploitation et en facilitant l'accession des exploitants à la propriété rurale* ».

⁴⁸⁵ Le renouvellement des cannes n'est plus assuré sur ces petites et moyennes exploitations. La baisse du rendement est inévitable. HO (H-Q.), *op. cit.*, p. 31.

⁴⁸⁶ Cette hausse se poursuit dans les décennies suivantes. Le SMIC triple entre 1978 et 1990.

grandes industries sucrières débute. A partir de 1972, les Sucreries de Bourbon⁴⁸⁷ vendent de petits terrains à des particuliers et à des cadres ou à des administrateurs de la société⁴⁸⁸. Dès 1964, le groupe fait don de terrains aux communes, au département et aux administrations⁴⁸⁹. Une politique d'accèsion à la propriété pour leurs exploitants est initiée en 1967, permettant aux ouvriers de Savanna d'acquérir pour 1 franc symbolique vingt cinq parcelles du côté de l'étang de Saint-Paul. Ces mesures participent à une impulsion nouvelle de la société qui se lance dès 1973 dans l'immobilier⁴⁹⁰. Cette stratégie devient une nouvelle activité de la société. Depuis le début des années 1960, les Sucreries de Bourbon investissent dans de nouvelles branches d'activités et développent une industrie légère dans le bagapan⁴⁹¹, le préfabriqué et le mobilier⁴⁹².

Une politique agricole est menée par l'Etat en faveur de la monoculture de la canne à sucre. De 1946 à 1955, neuf milliards de francs sont débloqués par le FIDOM en faveur du développement et de la modernisation de l'industrie sucrière. En 1952, le centre technique de la canne est créé⁴⁹³. A la fin des années 1960, la culture de la canne est la priorité. L'industrie naissante à La Réunion ne peut absorber la totalité de la main d'œuvre locale. La production agricole de l'île occupe 43% de la population active⁴⁹⁴. En 1967, L'île exporte du sucre (82,51%), du rhum (3,66%), de la mélasse (1,08%), du géranium (8,40%), du vétiver (3,20%), de la vanille (0,55%)⁴⁹⁵. En 1974, un plan de modernisation de l'économie sucrière est mis en place pour une durée de huit années. Il vise l'épierrage des terres cultivées en canne pour permettre la mécanisation des récoltes, la replantation et une optimisation des variétés. Une action en matière d'organisation des récoltes et du transport est

⁴⁸⁷ Société créée en 1948, les sucreries de Bourbon deviennent en 1995 Sociétés de Bourbon et porte le nom de « Groupe Bourbon » en 1998. MAESTRI (E.), *Groupe Bourbon, op. cit.*, p. 5.

⁴⁸⁸ MAESTRI (E.), *op. cit.*, p. 26. La vente de terrains annonce, selon l'auteur, une « première mutation de l'entreprise ». 7000 m² sont vendus à Pierre Lagourgue à Saint-Gilles en 1972, 2649 m² à Hubert Delisle, 1500 m² à Maxime Rivière. L'immeuble de l'ancien cabinet Hugot est vendu à Paul Isautier en septembre 1972.

⁴⁸⁹ *Idem* p.27, 4 hectares sont donnés à Saint-Paul pour y construire un collège. Des terres sont également cédées à Sainte-Suzanne, Saint-Leu.

⁴⁹⁰ MAESTRI (E.), *idem*, p. 29. C'est le 20 mars 1973, lors l'assemblée des actionnaires de la société, que l'expression « politique immobilière » apparaît pour la première fois.

⁴⁹¹ Panneaux de particules.

⁴⁹² MAESTRI (E.), *idem*, p. 35. En 1965, une société de fabrication de panneaux ligneux à partir de la bagasse est créée. En 1967, la société participe à hauteur d'un million de francs CFA à la constitution de la SOPREGE, société de préfabrication pour le Génie civil.

⁴⁹³ LEBRETON (P.), LANDRY (C.), *Raphaël Babet ; une vie, un combat pour le Sud*, Charente-Maritime, Le Tabhore Editions, 2007, p. 92.

⁴⁹⁴ En 1961, le secteur primaire emploie 43,8% de la population active, le secteur secondaire 21% et le secteur tertiaire 35,2%. En 1967, ces proportions passent respectivement de 29,5%, 21,8% et 48,2%. EVE (P.), *Tableau du syndicalisme à La Réunion, 1912-1968, op. cit.*, p. 80.

⁴⁹⁵ DIEUDONNE (J.), *Les stratégies (agro)-industrielles à La Réunion et leurs incidences au plan de l'aménagement du territoire*, mémoire pour DESS « aménagement et administration des collectivités locales », Université de La Réunion, 1996, p.17.

prévue ainsi que la création de SICA-cannes visant la formation des agriculteurs et la mise en commun des moyens d'exploitation⁴⁹⁶.

Pour autant, la dynamique touche tous les secteurs, notamment le commerce. L'artisanat se développe ainsi que le commerce de proximité par la communauté chinoise de l'île notamment⁴⁹⁷. L'afflux monétaire de la métropole permet à ce commerce de se développer dans toutes les régions de l'île ravitaillant les zones les plus isolées. Dans le même temps, le commerce des demi-grossistes et grossistes s'étend, favorisé par une économie basée sur l'importation. L'industrie sucrière se modernise et profite de la première des exonérations fiscales sur les bénéfices réinvestis⁴⁹⁸. En 1947, Chane-Hive crée une fabrique de boissons gazeuses à Saint-Pierre⁴⁹⁹ qui devient une entreprise industrielle en 1959. A la fin des années 1950, les industriels se lancent dans des nouvelles activités. Les limonadiers se réunissent pour créer la Société réunionnaise des eaux gazeuses (SOREG), les brasseries de Bourbon sont créées en 1962.

De 1960 à 1976, c'est l'expansion. La loi programme de 1960 impulse un changement et la situation connaît des améliorations grâce à l'accroissement des transferts sociaux. Des zones industrielles sont créées notamment au Port et deux projets de zones sont lancés au début des années 1960 à Saint-Pierre et à Saint-Denis. De 1966 à 1970 (V^e Plan), L'aide de l'Etat sous forme de primes d'équipement et d'aides à l'emploi s'élève à 155 588 720 francs CFA⁵⁰⁰. Les industries agricoles et alimentaires en bénéficient à hauteur de 26 883 280 de francs CFA. En 1970, le secteur de la PMI représente 4% du PIB contre 3,4% en 1966. 700 emplois sont créés dans les PMI réunionnaises qui se répartissent de la façon suivante :

⁴⁹⁶ DIEUDONNE (J.), *op. cit.*, p. 18.

⁴⁹⁷ 70% du commerce est détenu par les chinois. WONG HEE KAM (E.), *La diaspora chinoise aux Mascareignes : le cas de La Réunion*, Centre de documentation de recherche en histoire régionale, Paris, L'Harmattan, 1996, p. 277.

⁴⁹⁸ GÉRARD (G.), *op. cit.*, p. 646.

⁴⁹⁹ Employant une dizaine de personnes, l'entreprise procède à la fabrication des boissons, à son embouteillage et à sa commercialisation. En 1996, la société compte 95 salariés. Les marques Orangina, Seven Up ou encore Pepsi Cola sont embouteillés et distribués par la société Chane Hive. WONG HEE KAM (E.), *Idem*, p. 282.

⁵⁰⁰ 67 611 000 francs CFA sont distribués sous forme de prime d'équipement et 87 977 725 francs CFA en prime pour l'emploi. CCIR, « La petite et moyenne industrie à La Réunion », *op. cit.*, p. 63.

Tableau 13. Les secteurs industriels à La Réunion en 1969⁵⁰¹

SECTEURS INDUSTRIELS	Nombre d'unités de production	CA en 1969 (HT) en milliers de fcs CFA	Masse salariale en 1969 en milliers de fcs CFA	emplois au 31/12/1969	Investissements dans les créations d'industries de 1966 à 1969
Industries agricoles et alimentaires	20	2102687	338095	595	228530
Boissons (distilleries de vieux rhum)	7	1531919	270300	371	0
Tabacs, textiles, chaussures	2	74115	15215	40	-
Travail du bois	4	913515	187191	364	181484
Papèterie, imprimerie	4	217750	58868	147	-
Caoutchouc, cuir, matières plastiques	2	114918	29250	51	
Chimie, engrais	2	304829	35249	58	91286
Matériaux de construction	5	717000	115262	198	52362
Industries mécaniques, électriques, constructions métalliques	9	927798	368760	727	95150

Les zones industrielles favorisent l'implantation des zones industrielles. Le chef lieu et la ville du Port comptent le plus d'industries en 1969.

Tableau 14. Les entreprises industrielles à La Réunion en 1969⁵⁰²

Commune d'implantation	Nombre	Commune d'implantation	Nombre
Saint-Denis	27	Saint-Leu	1
le Port	12	Saint-Louis	1
Saint-Pierre	9	Sainte-Marie	1
Saint-Benoît	2	Sainte-Suzanne	1
Saint-André	1	Le Tampon	1
Saint-Joseph	1	Total	57

En dehors des industries sucrières et du bâtiment, La Réunion compte une cinquantaine de petites et moyennes industries modernes. Le commerce jusqu'alors partagé entre petites boutiques et grossistes connaît une évolution. La grande distribution fait son apparition. A Saint-Denis, Guy Lawson crée une enseigne du Prisunic⁵⁰³. Les boutiques sont

⁵⁰¹ *Ibid.*

⁵⁰² LEFEVRE (D.), *Saint-Pierre de La Réunion : sa ville, sa campagne et sa région* ; étude de géographie humaine, Saint-Denis, imp. Cazal, 1975, p. 171.

⁵⁰³ Le Prisunic est une enseigne du Printemps. En contact avec leurs dirigeants, Guy Lawson crée le premier supermarché de l'île avec l'aide de son frère. WONG HEE KAM (E.), *op. cit.*, p. 285.

progressivement remplacées par des supérettes. L'industrie connaît par ailleurs de profondes transformations. L'industrie agroalimentaire se développe durant la décennie 1970.

« La plupart des facteurs sont réunis. Le marché et la diversité des entreprises existantes constituent une amorce d'environnement industriel. L'infrastructure d'accueil offre des terrains aménagés dans plusieurs régions de l'île. Le marché s'accroît du fait de l'augmentation conjuguée de la population et de son niveau de vie »⁵⁰⁴.

La hausse du SMIC est un encouragement à la consommation. Le SMIC double entre 1967 et 1980 augmentant ainsi le niveau de vie des Réunionnais.

A la veille de la Seconde Guerre mondiale, la ville de Saint-Pierre est le centre régional de la zone rurale la plus riche de l'île⁵⁰⁵. Elle regroupe des services administratifs, sanitaires et culturels. La bourgeoisie rurale, qui y a fait fortune, investit les centres de pouvoirs et a pour ambition d'en faire la capitale du sud. En 1967, l'industrie sucrière régionale a été réorganisée. Deux des trois usines de la ville ont été fermées. Les zones industrielles se sont en revanche développées avec succès⁵⁰⁶. Deux sociétés contrôlent l'industrie sucrière de la zone, la société « Léonus Bénard »⁵⁰⁷ et les sucreries de Bourbon.

Le niveau de vie de la population dépend donc en grande partie de la prospérité de l'industrie sucrière. A partir de 1968, les fermetures d'usines provoquent des licenciements. Elle ne parvient plus à financer la croissance économique de la ville de Saint-Pierre. En 1969, elle est la troisième ville, après Saint-Denis et le Port, à posséder une « *petite industrie moderne* »⁵⁰⁸ avec neuf entreprises dont sept appartiennent aux Isautier. L'usine Mousseau est une des deux autres industries importantes avec la fabrication de produits bitumeux. Les Etablissements Chane Hive fabriquent quant à eux des boissons gazeuses.

Les Isautier évoluent dans ce contexte de bouleversements, implantés dans le sud et déterminés à transformer leurs Etablissements en un groupe industriel moderne.

⁵⁰⁴ CCIR, « La petite et moyenne industrie à La Réunion », *op. cit.*, p.63.

⁵⁰⁵ LEFEVRE (D.), *op. cit.*, p. 43.

⁵⁰⁶ LEFEVRE (D.), *idem*, p. 159.

⁵⁰⁷ Société anonyme à capitaux familiaux. Léonus Bénard décède en 1952. Sa famille reprend la société et la restructure en 1962 par scission en plusieurs sociétés. La société agricole compte alors neuf domaines de 3665 hectares cultivés au total. Les « Sucreries Léonus Bénard » comprennent l'usine sucrière et la distillerie du Gol, l'usine de Pierrefonds, la majorité des actions de la société des Casernes et la société Paris-Bourbon chargée de commercialiser le sucre en France. Ce capitalisme familial contrôle les plantations. Ces usines sont concentrées à partir de 1968. *Idem*, p. 158-161.

⁵⁰⁸ Elles représentent 15,6% du total des entreprises de l'île et 10,2% de leur masse salariale. *Idem*, p. 170.

III. Le changement de gérance réussi des établissements

Aux premières années de leur reprise des affaires, les difficultés et les dettes se cumulent. La succession achevée, il s'agit de faire tourner les affaires. Fraichement arrivés sur le marché du bâtiment, les Isautier peinent à décrocher des contrats. Ils anticipent et misent tout le développement futur de l'entreprise sur la départementalisation, sur les commandes publiques.

III.1. La gestion des 3 frères : Paul-Alfred tient la barre (1949-1955)

Dès les premiers mois de leur reprise, les résultats s'améliorent. Les chiffres de la distillerie ont progressé grâce aux mesures d'assainissement du marché de l'alcool. Les ventes ont cru au niveau local notamment en bourbognac⁵⁰⁹ et liqueurs diverses et il en va de même pour les ventes réalisées à Madagascar⁵¹⁰. Ils songent à diversifier leur production et lancent dès juillet 1951 une batterie de tests pour lancer une fabrique de vinaigre. C'est en septembre 1952, que toutes leurs espérances sont dépassées. Le contingent de rhum est écoulé en métropole à Madagascar et sur le marché local. Le département « entreprises et construction » prend une extension qu'ils n'avaient pas prévue. En 1951, Paul-Alfred devient président du Syndicat général des travaux publics et du bâtiment de La Réunion. En 1956, il en est le président honoraire. Alors que cette société devait à l'origine combler les besoins du sud de l'île, les commandes de chantiers se multiplient dans toute l'île. Le 5 avril 1954, il rappelle que leur entreprise a influé sur les prix du logement depuis trois ans et qu'ils doivent poursuivre leurs recherches « *pour l'abaissement général du coût de la vie* »⁵¹¹.

Dans un courrier adressé de Paris à Alfred en juin 1954, Charles informe son frère de la nécessité d'être à Paris pour pouvoir gérer leurs affaires avec leurs différents partenaires métropolitains. En effet, ils recherchent des fournisseurs de matériels de construction qu'ils pourraient distribuer à La Réunion. Les négociations durent depuis 1950 et quatre ans plus tard, ils se mettent d'accord pour tester de nouveaux matériaux dans la construction.

⁵⁰⁹ Le bourbognac est un rhum arrangé. Son appellation ne signifie pas qu'il contient du cognac. C'est un choix marketing venant de Bourbon, pour que les Réunionnais l'adoptent comme leur alcool local (au même titre que le calvados pour la Normandie...). Entretien avec Patrick Isautier, 26 octobre 2007.

⁵¹⁰ APFI, correspondance, 67000 litres de plus à 55 degrés.

⁵¹¹ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°23, 5 avril 1954, p. 54.

Charles se rend à Paris en juin 1954. C'est pour lui l'occasion de rechercher des partenaires métropolitains susceptibles de fournir des machines et des matériaux intéressants pour la construction dans l'île. Il entretient alors une correspondance quasi quotidienne avec Paul-Alfred. Ses multiples entretiens avec des fournisseurs donnent lieu à des courriers centrés uniquement sur leur nouvelle activité :

« Mon cher Fred,

En arrivant chez le vendeur de scies Baïer, je m'aperçois que tu ne m'as pas indiqué le type. J'avais bien spécifié qu'il y a deux modèles. A toutes fins utiles je t'adresse un nouveau prospectus ainsi que pour la cisaille électrique – se trouvant chez le même vendeur.

Je ne t'ai pas envoyé [le] catalogue Bricard pour la bonne raison qu'ils n'en ont pas en ce moment (...). La même maison propose des serrureries. »⁵¹²

En 1955, Alfred Isautier part en France pour visiter l'exposition internationale du bâtiment à Paris.

« Nous avons pu influencer sur les prix du logement par notre action dans ce domaine depuis 3 ans ; d'autres recherches sont possibles pour l'abaissement général du coût de la vie »⁵¹³.

Toutes leurs initiatives sont accompagnées d'études qu'ils rassemblent ensemble. Les rôles s'alternent pour les deux frères. Lorsque Paul-Alfred ne peut assurer la gestion quotidienne, Charles prend le relais. La correspondance rapprochée illustre un besoin de travailler ensemble.

III.2. Une nouvelle structure (1952-1954)

Cette nouvelle génération bouscule les traditions, modernise l'approche entrepreneuriale des Isautier. Ils redéfinissent les tâches à accomplir et changent la mise en relation des différents éléments qui composent l'entreprise. Il s'agit de coordonner de manière optimale toutes les fonctions ce qui suppose de définir les liens hiérarchiques, les liens

⁵¹² APFI, correspondance, Charles Isautier à Paul-Alfred, Paris, le 24 juin 1954.

⁵¹³ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°23, 5 avril 1954, p. 54.

fonctionnels, c'est à dire une décomposition des tâches nécessaires⁵¹⁴ au fonctionnement de la société.

Une réorganisation qui prend en compte toutes les activités. Les activités économiques sont gérées par la famille Isautier. La société « Etablissements Isautier » n'est, jusqu'à présent, qu'une part de l'ensemble des affaires qu'ils mènent. La Société civile et agricole de Bérive n'est pas gérée par les Etablissements. Elle regroupe toutes les propriétés de la famille, la production de cannes, les exploitations agricoles et maraîchères. La société de construction et de travaux publics est quant à elle complètement intégrée dans les Etablissements.

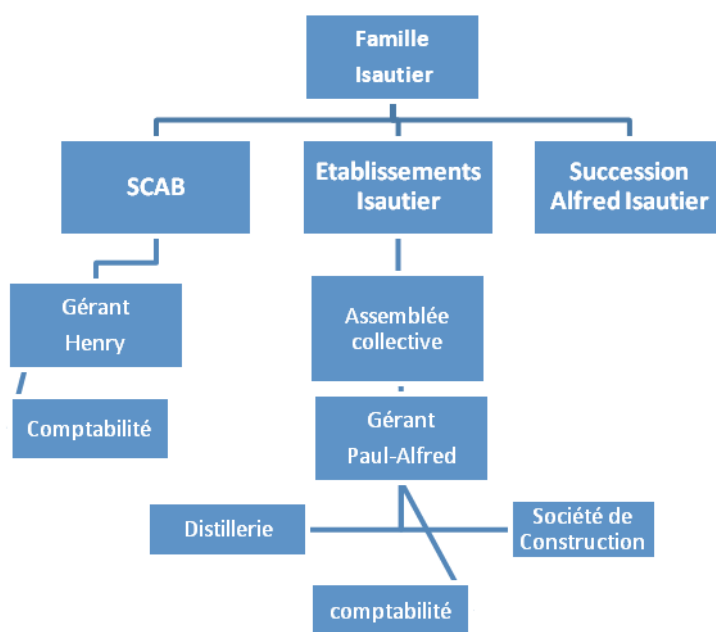


Figure 25. Organigramme de l'entreprise (1950-1952)

1952 et 1953 marquent des années de croissance des activités du bâtiment et de forte reprise de la vente des produits de la distillerie. La multiplication des chantiers et ce, dans toute l'île entraîne une augmentation des embauches.

Pourtant selon Alfred, la situation reste précaire et la crise est toujours présente. Il est pessimiste même après un séjour à Madagascar. Pour lui, il faut continuer à réfléchir à l'avenir de la société et il est évident que « *des débouchés nouveaux sont à rechercher dans la grande île et dans les autres territoires de l'Union Française. Mais cela est insuffisant, et c'est probablement vers des activités nouvelles qu'il faut chercher les*

⁵¹⁴ Il est aujourd'hui distingué six grandes fonctions dans l'entreprise : la direction, le financement, l'approvisionnement, la production, la commercialisation et les ressources humaines.

moyens de faire face à la crise »⁵¹⁵. D'une année sur l'autre, les résultats sont loin de cadrer avec les prévisions, la conjoncture mondiale, l'augmentation des coûts salariaux fait que le président doit constamment s'adapter et trouver des solutions pour assurer la rentabilité de la société.

Alfred préconise un changement dans la stratégie de gestion de leurs affaires : *« Des mesures de sagesse imposent aussi à notre société la recherche du meilleur rendement intérieur de l'entreprise par sa réorganisation générale »*⁵¹⁶. Cette révision globale de la gestion de leurs affaires s'impose devant l'instabilité du marché local. Les activités sont gérées selon lui de façon dispersées et pour rendre plus efficace et moins risquée leur direction il préconise un regroupement des activités :

« Compte tenu des difficultés de trésorerie et le marasme financier local, il apparaît qu'une révision de notre position est à faire ; et il semblerait qu'un regroupement de toutes nos activités pourrait présenter de grands avantages en centralisant leurs moyens d'action ».⁵¹⁷

C'est en mars 1954 que les frères Isautier s'interrogent de nouveau sur l'avenir de leur société face à la baisse des bénéfices qui s'élevaient à 17 millions en 1951 et ne dépassent pas 5 millions en 1953⁵¹⁸. A Madagascar, le rhum produit par la distillerie de Salazamay s'écoule très difficilement et ils songent à fermer l'usine et sont aussi pessimistes quant à l'ouverture de débouchés dans l'océan Indien et ailleurs. De plus, ils recherchent le meilleur rendement intérieur et sont stoppés par les difficultés de trésorerie et le marasme financier local.

Ils mettent alors en place une stratégie en quatre étapes visant à la concentration de leurs activités : d'abord ils fusionnent la SARL « établissements Isautier » qui comprend distillerie et entreprise de bâtiment avec la SCAB jusqu'alors gérée par Henry. Cela revient, selon Paul-Alfred à réunir les moyens d'actions pour dépasser les difficultés économiques. Pour Charles Isautier, il faut regrouper les propriétés ce qui permettrait de posséder un capital *« bien plus en rapport avec leur surface réelle dans le pays »*⁵¹⁹ et d'obtenir ainsi des crédits plus importants attribués en France par la Caisse centrale de la France et d'Outre-mer. Cette structure organise le financement grâce à des fonds tels que le FIDES et le FIDOM des plans

⁵¹⁵ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°23, 5 avril 1954, p. 53.

⁵¹⁶ *Idem*, p. 54.

⁵¹⁷ *Ibid.*

⁵¹⁸ *Ibid.*

⁵¹⁹ *Ibid.*

de développement des départements d'outre mer⁵²⁰. Charles se propose d'aller les charger d'une étude pour obtenir des crédits supplémentaires.

S'ensuit une réorganisation complète de la société. D'une structure « divisionnelle », non centralisée, elle passe à une structure plus hiérarchisée mais dont les différentes divisions deviennent interdépendantes. Trois activités composent désormais la société : la distillerie, l'agriculture et le bâtiment et travaux publics mais les services de stock, de comptabilité, de trésorerie ou d'achats sont en « interpénétration ». L'intérêt est dans un premier temps d'avoir une influence globale sur ces activités différentes et éloignées dans l'espace. Le plus grand avantage de cette structure est la meilleure connaissance des problèmes complexes et une plus grande réactivité. Pour cette réorganisation, ils préconisent la création de cellules chargée de la direction des Etablissements⁵²¹ : direction centrale, direction commerciale, direction technique, comptabilité générale moderne.

En plus de la comptabilité et de la gérance des affaires, la nécessité de gérer des opérations plus complexes nécessite la mise en place d'un système de gestion aux rôles décisionnels partagés. La direction centrale est celle qui établit les grands objectifs, politiques à long terme et les stratégies de l'établissement. Composée d'Henry, de Fred et de Charles, elle constitue la direction centrale. Plus opérationnelle, la direction commerciale prend en charge les relations clients, fournisseurs, mais aussi les ventes, les achats et la promotion des produits des établissements. La direction technique est chargée du pilotage des opérations de production. Ces dernières concernent les différentes sections productives soient dans le bâtiment et travaux publics, la menuiserie, la distillerie et l'agriculture. Une comptabilité générale moderne est chargée des paiements (salaires, traites, frais divers) et de toute la comptabilité des sections productives.

⁵²⁰ HO (H-Q.), « L'économie de La Réunion de 1945 à 1958 », *op. cit.*, p. 4.

⁵²¹ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°23, 5 avril 1954, pp. 55-56.

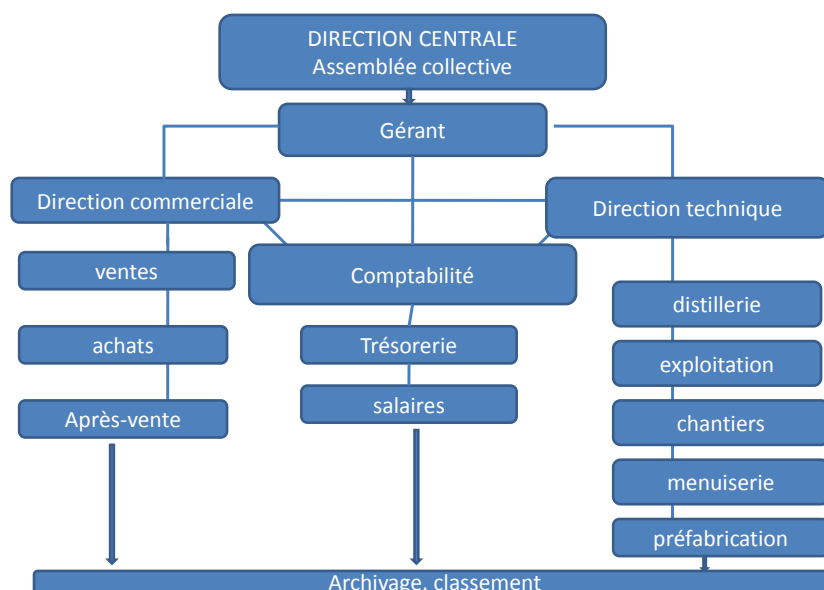


Figure 26. Organigramme des Etablissements Isautier après 1952

C'est probablement cette organisation, plus managériale, qui va leur permettre de prendre plus de recul et d'aborder la gestion de leurs affaires sous l'angle des perspectives et moins sous celui du quotidien. Ce ne sont que les prémices d'une restructuration de l'entreprise qui se poursuit les années suivantes. Cependant, la gestion du personnel n'est pas réellement abordée et cet organigramme peut laisser supposer que les employés sont interchangeables⁵²².

Cette structure fonctionnelle retenue par Paul-Alfred offre divers avantages. L'organisation semble déjà plus claire à tous les niveaux. Les ressources sont concentrées et chaque membre de la société a connaissance de son rôle. Fred a réussi une concentration forte de toutes les activités de la famille. Cette réorganisation était nécessaire mais reste basée sur une concentration très forte. Les activités demeurent sous le contrôle de la direction générale. Malgré l'interdépendance des activités, la communication transversale est peu importante. La famille conserve le pouvoir, et les cadres et techniciens sont tenus à l'écart des conseils. Ce modèle est fidèle à celui des entreprises familiales françaises. Les relations de pouvoir sont guidées par le pouvoir absolu de la famille et « *le patron exerce un pouvoir absolu et la*

⁵²² La distinction patronat-ouvrier reste la règle dans les entreprises et la hiérarchisation des fonctions dans l'entreprise est adoptée deux décennies plus tard chez les Isautier.

légèreté des structures de contrôle permet une grande rapidité de décision »⁵²³. Il n'y a toujours qu'un seul patron, le chef de famille. En l'occurrence, Paul-Alfred tient ce rôle jusqu'à ce qu'il transmette la gestion quotidienne à son frère Charles.

III.3. Charles reprend la barre

En 1951, Paul-Alfred est élu conseiller général. De 1955 à 1958, il devient conseiller de l'Union française. De 1958 à 1974, il est élu sénateur, et à nouveau élu conseiller général de 1964 à 1970.

Paul-Alfred poursuit une carrière politique. En 1954, Charles fait part à son frère de ses impressions sur ses ambitions politiques. Il ne doute pas que cette carrière ne pourra que servir les intérêts de l'entreprise : *« A ce propos, où en est ton idée de prise de position pour le Sénat ? Je pense que l'opération serait rentable pour nous et aussi pour toi »*⁵²⁴. Dans ces quelques mots, l'unité demeure. L'individualité de la carrière de Paul-Alfred disparaît au profit d'un « nous » englobant les trois frères mais surtout comprenant l'entreprise. Chaque action est déterminée en fonction des intérêts de la société familiale.

C'est en décembre 1955 qu'il renonce à assurer la direction des Etablissements Isautier. Le 7 décembre à 10h, ils se réunissent sur convocation du gérant *« afin de délibérer sur la situation créée par la récente élection du gérant au poste de conseiller de l'Union française »*. Il précise que ses déplacements dans la métropole sont trop fréquents et rendront difficile le suivi des activités de la société à distance. C'est Charles Isautier qui se propose de reprendre le poste de gérant des établissements. Accepté à ce poste, Alfred devient conseiller technique dans l'établissement. Le 21 décembre 1956 est organisée la première assemblée ordinaire dirigée par Charles. Les résultats ont encore progressé. En juin 1957, ce dernier procède à une augmentation de capital de 30 000 000 de francs CFA⁵²⁵. Le capital social désormais de 42 000 000 de Fcs CFA est partagé en 8400 parts également réparties entre les trois frères⁵²⁶. Le bilan de 1957/58 présente les meilleurs chiffres depuis la constitution de la société⁵²⁷. Leur gestion et leurs activités fonctionnent harmonieusement. La mutation des Etablissements semble réussie.

⁵²³ DAUMAS (J-C.), « Introduction : à propos du capitalisme familial », actes de la journée d'études de Besançon, in DAUMAS (J-C.) (dir.), *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires* Presses universitaires franc-comtoises, 2004, p.30.

⁵²⁴ ABCI, carnet de correspondance année 1954, Charles Isautier à Fred, Paris le 14 juin 1954, p. 2.

⁵²⁵ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°30, le 16 juin 1957, p. 67.

⁵²⁶ *Ibid.*

⁵²⁷ *Ibid.*

Paul-Alfred n'abandonne jamais l'entreprise. Il profite de ses nombreux départs en métropole pour rencontrer de nouveaux fournisseurs et développer des partenariats⁵²⁸. Lui et Charles correspondent longuement, parfois en langage codé pour éviter d'être lus⁵²⁹. Ainsi, les ambitions de Charles pour la société sont en harmonie avec celles de Paul-Alfred. « *Travailler à deux divise les charges et démultiplie des compétences* »⁵³⁰. Dans tous les courriers qu'ils échangent, l'entreprise et ses perspectives sont au cœur de leurs interrogations. Leur ligne conduite et commune et se résume en un credo : « *L'entreprise d'abord* ». D'ailleurs « *formés dans le même moule, les frères ont appris dès l'enfance à faire passer l'entreprise avant tout* »⁵³¹. Ces intentions stratégiques sont en rupture avec les ambitions de leur père. Pour Alfred la propriété, l'agriculture et la distillerie. Dans cet ordre d'importance- sont prioritaires. Il poursuit ses ambitions en agrandissant le domaine familial et en modernisant la distillerie. Les ambitions de ses fils sont situées à un autre niveau. Elles sont plus risquées puisqu'elles s'affranchissent de la tradition familiale. Dès le décollage de leur activité de construction et de travaux publics, la perspective d'inscrire leur société dans le développement du département et de satisfaire de nouveaux besoins de consommation les éloignent encore un peu plus de leurs activités d'avant-guerre.

Le rhum n'est pas une activité secondaire, bien au contraire. Leur maîtrise de leurs parts de marché et leur souci d'améliorer la qualité des produits entraînent une prospérité des affaires. Ainsi le chiffre d'affaires de la distillerie passe d'environ 39 millions à 55 millions en une année. La distillation est la principale activité et la modernisation semble porter ses fruits. Quelles sont les caractéristiques d'une telle progression ? La modernisation vient garantir la continuité du groupe et la conservation de leur corps de métiers. Ils partent sur de nouvelles bases et l'entreprise, modernisée, prend toute sa part dans l'économie locale.

⁵²⁸ ABCI, carnet de correspondance année 1954, Charles à Fred, p.1. « *Je suis arrivé à la conclusion que si nous envisageons de faire régulièrement à tour de rôle un séjour en France, il faut un appartement à Paris. [...] Plus je vais, plus je me rends compte que la présence de l'un de nous est presque indispensable à Paris.* »

⁵²⁹ « *Je suis de plus en plus perplexe quant au sort de mes lettres aussi ai-je décidé de prendre un carnet* », Ibid. A partir de ce courrier les noms des villes dans lesquelles ils font affaire sont codés ainsi que les noms des entreprises avec lesquelles ils réalisent des pourparlers.

⁵³⁰ « *Pour comprendre un entrepreneur, cherchez son frère. Comme rival, il peut être un moteur, comme équipier, le meilleur associé* ». MICHEL (D.), « Travailler avec son frère », revue *L'entreprise*, novembre 1990, n° 61, p. 91.

⁵³¹ *Idem*, p. 92.

CHAPITRE 2. Le Rhum : pérenniser son corps de métier

I. Une priorité, moderniser les structures

« La stabilité du marché du rhum a une importance vitale pour la situation économique et la paix sociale de nos départements d’Outre-mer : le rhum, sous-produit de la canne et du sucre, valorise le produit principal, dont la rentabilité ne serait pas assurée sans lui (unité sucre-rhum) ; il apporte à une population agricole et pauvre de 800 000 habitants un complément de ressources de 3 milliards, indispensable à son minimum vital »⁵³².

Les enjeux sont importants. La fin de la guerre a permis une reprise des ventes pour la distillerie des Etablissements Isautier mais elle signifie également une reprise de la concurrence. Une crise de surproduction intervient en 1950. Les Isautier, gérants d’une distillerie indépendante des usines à sucre, doivent modifier leur stratégie et viser la qualité plus que la quantité devant la concurrence et l’effondrement des cours.

I.1. La reprise de la production du rhum réunionnais

Après la Seconde Guerre mondiale, les ventes de rhum reprennent et la demande de la métropole ne peut être entièrement satisfaite par la production des Antilles. De 2 760 194 litres⁵³³, la production totale de l’île atteint 5 905 518 litres⁵³⁴ en 1946. Elle atteint 8 470 908 litres en 1949⁵³⁵. La reprise des contingentements⁵³⁶ de la métropole en 1949 donne à l’île un quota de 30 598 hectolitres, bien en deçà de celui de la Martinique, 88 915 hectolitres ou la Guadeloupe, 68 065 hectolitres. Cette situation ne dure pas et en 1950, les industriels doivent faire face à une crise rhumière⁵³⁷. Les cours du rhum s’effondrent. La production de rhum chute de 20%⁵³⁸. La consommation de rhum en France passe de 199 769 Hectolitres d’alcool pur en 1948 à 174 687 en 1950. L’année suivante, la consommation

⁵³² RIPERT (F.), SANDRIER (M.), *Le Rhum français, op. cit.*, p. 82.

⁵³³ Total de la production y compris celle des distilleries indépendantes. La production des seules usines est de 2 673 080. RIPERT (F.), SANDRIER (M.), *Idem*, p. 18.

⁵³⁴ La production des usines à sucre est de 5 543 085.

⁵³⁵ *Ibid.* L’écart est sensiblement identique entre distilleries et usines puisque la production des seules usines est de 7 970 242.

⁵³⁶ Les contingents sont stables depuis 1930, sauf pour la Guyane qui a obtenu un complément en 1934. La Réunion obtient en 1949 un contingent de 30 598 Hap sur le contingent total s’élevant à 204 050 Hap. La Réunion obtient ainsi 15% des contingents tandis que la Martinique en possède 43,50% et la Guadeloupe 33,50%. L’Indochine n’a plus le droit d’exporter depuis que le Vietnam a quitté l’Union douanière française en 1955. *Ibid.*, p. 43.

⁵³⁷ René Payet dirige Quartier Français jusqu’en 1952. L’entreprise évite de justesse la fermeture. En 1955, Maxime Rivière est nommé directeur avec comme objectif de pérenniser la société.

⁵³⁸ La production atteint 6 806 633 litres.

remonte à 207 511 HAP. Le marché du rhum se transforme radicalement dès 1951. L'augmentation de la TVA, la baisse de la consommation a déterminé depuis 1953 une baisse du volume des tranches importées en France⁵³⁹. Ainsi de 1951 à 1962, le prix du rhum progresse de 112,5%. En 1957, sa progression atteint 56%⁵⁴⁰. La consommation en France ne cesse de chuter pour atteindre en 1962, 116 032, 65 hectolitres d'alcool pur⁵⁴¹. A partir de 1953, la consommation baisse consécutivement à l'augmentation successive du droit de consommation et de la TVA.

Les usines sucrières de La Réunion possèdent chacune une distillerie exceptée l'usine de Pierrefonds dont la mélasse est traitée par l'usine du Gol. Douze distilleries industrielles produisent du rhum à La Réunion. Depuis 1953, certaines ont été autorisées à racheter les contingents de distilleries supprimées. La distillerie du Piton Saint-Paul a ainsi fusionné avec celle de Savanna⁵⁴². En 1956, celle du Piton Saint-Thérèse a fusionné avec celle du Cap Bernard et de Ravine Glissante avec les contingents des Sucreries d'Outre-mer⁵⁴³.

Les deux distilleries industrielles produisant le plus d'alcool pur sont celles du Gol (13%) et de Savanna (14%). Juste derrière suit Ravine Creuse (11%). Elles produisent à elles seules 38% de l'alcool local⁵⁴⁴, et les Isautier n'en produisent que 4% se situant en avant-dernière place.

⁵³⁹ CAEF B-55915/5, « Rapport sur l'évolution du marché des rhums depuis 1951 », 11 mars 1963, p.1.

⁵⁴⁰ En 1957, le prix moyen de l'hectolitre de rhum à 55° est à 125 francs. En 1963, il est à 170 francs.

⁵⁴¹ « Rapport sur l'évolution du marché des rhums depuis 1951 », *Idem*, p. 2.

⁵⁴² Arrêté 951 du 29 décembre 1953. RIPERT (F.), SANDRIER (M.), *op. cit.*, p. 19.

⁵⁴³ Arrêté de mars 1956, *Idem*, p. 19.

⁵⁴⁴ La production totale d'alcool pur atteint 82 008,29 Hl en 1958.

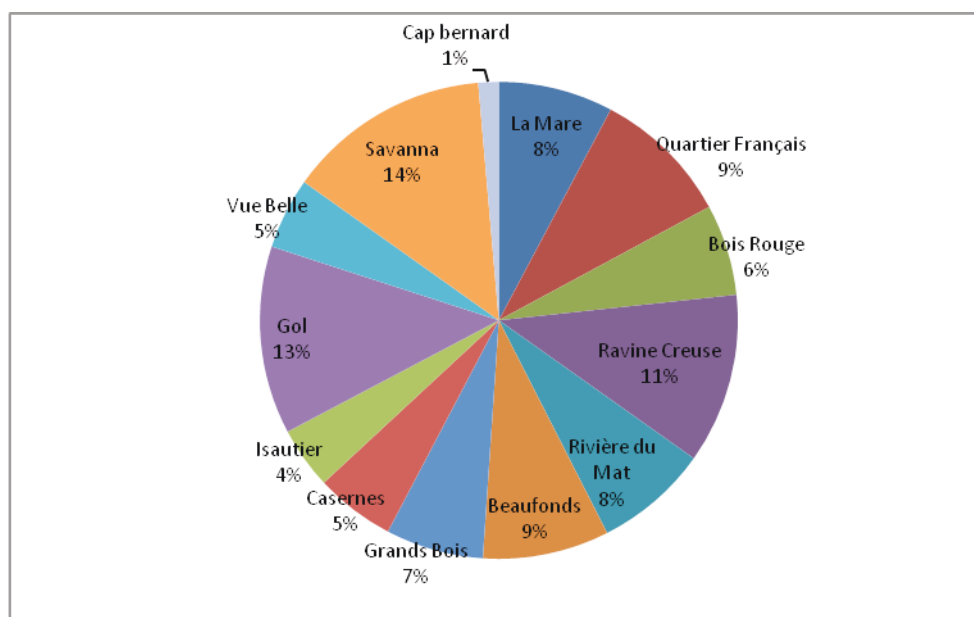


Figure 27. Production d'alcool Pur par Usine (1958)⁵⁴⁵

Par rapport à 1945, la répartition a changé. Les parts de production ne diffèrent pas radicalement et aucune distillerie ne dépasse 15% de la production totale d'alcool pur.

Tableau 15. Répartition de l'alcool fabriqué par les usines (litres)

	1952/53	1953/54	1954/55	1955/56	1956/57	1957/58
Rhum contingenté à 100°	2 576 128	2 545 236	1 942 336	1 572 641	2 290 002	2275313
Rhum vendu Madagascar, Indochine	30 512	37 077	28 068	11 02	0	0
Rhum consommation locale à 100°	1 072 333	953 459	954 222	1 055 012	1 098 459	1195813
Alcool carburant	1 433 859	1 336 508	1 004 681	851 319	602 168	17008
Alcool à brûler	1 547 087	1 675 837	2 165 982	2 809 141	3 134 914	3455467
Alcool pharmaciens, liquoriste, éther vinaigre	63 529	64 961	64 660	64 312	79 358	89209
Cession de mélasse	2 790 306	4 399 309	3 470 697	2 758 207	3 419 885	2108599
Rhums surtaxés	293 258	542 386	100 818	37 938	31 223	83791
Alcool à brûler vendu à Madagascar	60 014	90 600	21 600	65 328	25 434	2745

La variété des usages possibles de l'eau de vie de cannes est illustrée par ces chiffres. L'alcool destiné à des usages pharmaceutiques est produit en moins grande quantité, tout comme l'alcool à brûler, car ces produits, même s'ils demandent moins de transformation

⁵⁴⁵ RIPERT (F.), SANDRIER (M.), *op. cit.*, p. 19.

que le rhum, sont moins rentables. Le rhum est pour les usines la variable d'ajustement de l'industrie sucrière. Les fluctuations de la production s'expliquent par celle des cours. Produit à haute valeur ajoutée, il est parfois plus profitable, lorsque le cours du sucre est faible, de le produire en plus grande quantité pour améliorer ainsi les profits des usiniers, et cela assure une rentabilité complémentaire à la production de sucre.

Sur tous les alcools vendus pendant chaque campagne sucrière, le planteur touche depuis 1945 les deux tiers du bénéfice net⁵⁴⁶ de l'alcool commercialisé par les usines pendant la campagne. Seuls les rhums des distilleries indépendantes n'entrent pas en compte dans ce partage entre planteurs et usiniers. La mélasse étant achetée aux usines, le planteur ne touche pas de bénéfices sur sa vente. Malgré le fait que les Isautier possèdent depuis les années 1940, un moulin à cannes et des machines de sucrerie, ils ne se sont pas lancés dans le traitement industriel de la canne à sucre⁵⁴⁷. Avec la baisse du rhum et la diminution du volume du contingent, il y a moins d'intérêt à produire du rhum issu de la fermentation du jus de cannes que celui réalisé à partir de la mélasse. C'est un choix économique : pour réaliser un profit intéressant sur le rhum produit à partir du jus de cannes, il faudrait assurer une production bien plus importante, égale ou supérieure à celle des usines à sucre de l'île et permettant de faire des économies d'échelle mais ils n'ont pas la capacité industrielle et leur capital foncier ne pourrait garantir à lui seul le fonctionnement d'une usine. La mélasse, considérée comme un déchet, un sous-produit de la canne, possède donc un fort potentiel de rentabilité.

Écoulement de la production de rhum

En dehors des contingents et du marché de consommation locale, quels sont les débouchés du rhum français ? Il est principalement exporté en France puis en Europe dans des proportions qui évoluent à partir de 1955⁵⁴⁸. Jusqu'à présent les principaux acheteurs se trouvent en Belgique, aux Pays-Bas, en Italie et en Allemagne. Le volume total des

⁵⁴⁶ Avant 1931, le planteur n'avait aucune part des bénéfices sur le rhum local. RIPERT (F.), SANDRIER (M.), *op. cit.*, p.24.

⁵⁴⁷ « Le gérant expose à ses co-associés les propositions qu'il a reçues de monsieur F Sauger, président du Conseil d'administration de la Société Ravine Glissante et concernant une acquisition possible par cette dernière société, d'une partie de nos machines de sucrerie, actuellement montées dans les bâtiments de Saint-Pierre et inutilisées depuis pour des raisons économiques ». APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°16, 6 octobre 1952, p. 43.

⁵⁴⁸ RIPERT (F.), SANDRIER (M.), *op. cit.*, p. 40.

exportations double entre 1955 et 1958, grâce notamment à l'ouverture du marché commun⁵⁴⁹.

Tableau 16. Exportations totales de rhum à l'étranger

année	Valeur ⁵⁵⁰	volume ⁵⁵¹
1955	124025	3532
1956	122514	3930
1957	173579	5059
1958	251935	6376

La Belgique et le Luxembourg sont les premiers acheteurs avec un volume de 1200 hectolitres d'alcool pur en moyenne par an. Très loin derrière, les Pays Bas importent entre 112 (1955) et 162 hectolitres d'alcool pur (1958). Les importations de l'Allemagne sont fluctuantes. Ils importent 27 hectolitres en 1955, 436 en 1956, 63 (1957), puis 40 en 1958. Ils commandent régulièrement du rhum et s'adressent parfois directement aux usiniers, notamment à la fin de la guerre. La Norvège et la Suisse sont également des consommateurs avec un volume variant de 149 hectolitres à 90 hectolitres pour la Norvège et de 313 à 762 pour la Suisse dans la période allant de 1955 à 1958. En dehors du Marché Commun et de l'OECE, les ventes sont multipliées par trois entre 1955 et 1958. Le Canada, la Tchécoslovaquie et la Finlande⁵⁵² sont des clients importants.

La répartition des contingents dans chaque territoire exportateur est décidée par les chefs de territoire après avis des Chambres consulaires⁵⁵³. Les préfets détiennent ce pouvoir de décision. Cas particulier pour La Réunion, le contingent des usines n'est fixé qu'aux deux tiers, le troisième tiers étant partagé au prorata de la campagne sucrière⁵⁵⁴. Ce partage a été appliqué aux usines et aux distilleries produisant avant 1926. 25 714,70 hectolitres reviennent aux usines et les 4883,30 restants aux distilleries. Ce dernier quota a été réparti au prorata des attributions de 1929, et de droits spécifiques appliqués à certaines distilleries. Le 25 janvier 1950, ce contingent a été diminué, sur demande du syndicat des

⁵⁴⁹ RIPERT (F.), SANDRIER (M.), *op. cit.*, p.40.

⁵⁵⁰ En milliers de francs

⁵⁵¹ Hectolitres d'alcool pur

⁵⁵² Cela concerne 20 000 hectolitres en moyenne soit un peu plus du tiers du rhum exporté à l'international.

⁵⁵³ ADR JOR, décret du 30 juillet 1930, art. 3.

⁵⁵⁴ La répartition de la totalité de la production des autres territoires est fixée par décret annuellement.

producteurs du rhum, au profit d'une majoration de leur part de contingent de consommation locale⁵⁵⁵.

Tableau 17. Répartition du contingent de rhum des distilleries industrielles et agricoles (1958)⁵⁵⁶

Distillerie	Part du contingent	Rang
Isautier	2265,4	1
Jamaïque	745,9	2
Filaos	498,5	3
La Digue	334,15	4
Rempart	316,3	5
Bourbonnia	208,55	6
Bourbier	185,36	7
Cap Bernard	150	8
Piton (Saint-Paul) ⁵⁵⁷	120,08	9
Salmon	43,52	10
Magnan de Bellevue	11,5	11
Sainte- Thérèse ⁵⁵⁸	4,04	12

La distillerie Isautier est au premier rang. Elle ne peut faire face à la concurrence des usiniers mais bénéficie de quelques avantages lui permettant de pérenniser sa production. Elle est ainsi au premier rang des distilleries indépendantes bénéficiant d'un contingent trois fois plus important que la distillerie la Jamaïque, qui ne bénéficie que de 745 hectolitres. L'exemption de paiement de bénéfices aux planteurs est un autre avantage⁵⁵⁹. Pour autant les enjeux sont différents à l'entrée de ce second XX^e siècle. Les marchés sont certes plus nombreux, ouverts à l'international mais les producteurs sont aussi nombreux et possèdent des capacités de production bien supérieures. Les contingents sont menacés par une baisse de la métropole qui en consomme de moins en moins. La concurrence d'alcools métropolitains et la « propagande anti-alcoolique »⁵⁶⁰, ont fait tomber la consommation

⁵⁵⁵ ADR JOR, Arrêté préfectoral 89 AE, 26 janvier 1950, p. 100. Il est prorogé les années suivantes.

⁵⁵⁶ RIPERT (F.), SANDRIER (M.), *op. cit.*, p.49.

⁵⁵⁷ Contingent fusionné avec Savanna en 1954.

⁵⁵⁸ Contingent fusionné avec Cap Bernard en 1956.

⁵⁵⁹ Ils possèdent une grande propriété dont une partie en colonage. C'est un choix d'acheter de la mélasse plutôt que de broyer la canne directement dans leur usine.

⁵⁶⁰ RIPERT (F.), SANDRIER (M.), *op. cit.*, p. 84. Il souhaite qu'une campagne à destination du public soit lancée les informant que « le rhum est un produit pur et sain, ayant des vertus thérapeutiques, que sa consommation, limitée par le contingentement et soumise à un contrôle étroit lors de son entrée en France, n'engendre pas l'alcoolisme, dont la cause fondamentale est la fraude sur les alcools métropolitains ».

globale du rhum à 142 000 hectolitres en 1958, soit une baisse de 30% depuis 1950⁵⁶¹. C'est ce qui pousse les producteurs des Antilles à s'organiser en 1960 en comités d'Organisation et de Défense du marché des rhums⁵⁶². En 1967, la consommation a atteint 125789 hectolitres d'alcool pur⁵⁶³. Pour autant le marché du rhum est bénéficiaire pour tous ses producteurs. Pour la France « *il peut être considéré comme exceptionnel pour une eau-de-vie courante, face aux résultats médiocres obtenus par les spiritueux métropolitains de même classe : eaux-de-vie de vin courantes, calvados, etc...* »⁵⁶⁴. La prise de conscience de Paul-Alfred de la nécessité d'une production de qualité passe par une amélioration des capacités de production et donc par la modernisation de leur appareil industriel.

En quelques années leur capacité de production à La Réunion va se développer tandis que la distillerie de Madagascar est abandonnée en raison de l'instabilité politique. Dans les premières années de l'Indépendance de la Grande-île, les propriétés sont progressivement liquidées.

I.2. Le retrait imposé de Madagascar

L'usine du front de mer de Saint-Pierre a achevé sa modernisation et les Isautier, soucieux d'une qualité toujours croissante, améliorent l'organisation de la production et des étapes de fabrication. Le véritable enjeu est tout autre. Charles n'a pas abandonné Salazamay en 1950, malgré le fait que ses frères aient réclamé son retour. Entre 1949 et 1951, il est à Tamatave, occupé à la remise en route de l'usine de Salazamay (Commandes de machines à Babcock et Wilcox, Dessins de plans, Extension de la propriété), mais devant l'impossibilité de gérer à la fois les deux usines, Salazamay est mise en gérance.

⁵⁶¹ Le contingent total est de 204 050 litres pour tous les DOM-TOM.

⁵⁶² Ils agissent en groupes de pression favorables au « malthusianisme ». En effet la limitation des quantités exportées favorise une augmentation des prix. Pour la campagne 1962/63, les comités antillais proposent un découpage en sept tranches, rejetées par la France, qui juge ces quantités insuffisantes pour alimenter le marché. « Rapport sur l'évolution du marché des rhums depuis 1951 », *op. cit.*, p.2. La baisse de la consommation est compensée par la hausse des prix.

⁵⁶³ CAEF B0055 750/3, le rhum de 1935 à 1974, « Marché intérieur », dossier rhum II.

⁵⁶⁴ « Rapport sur l'évolution du marché des rhums depuis 1951 », *op. cit.*, p.7.

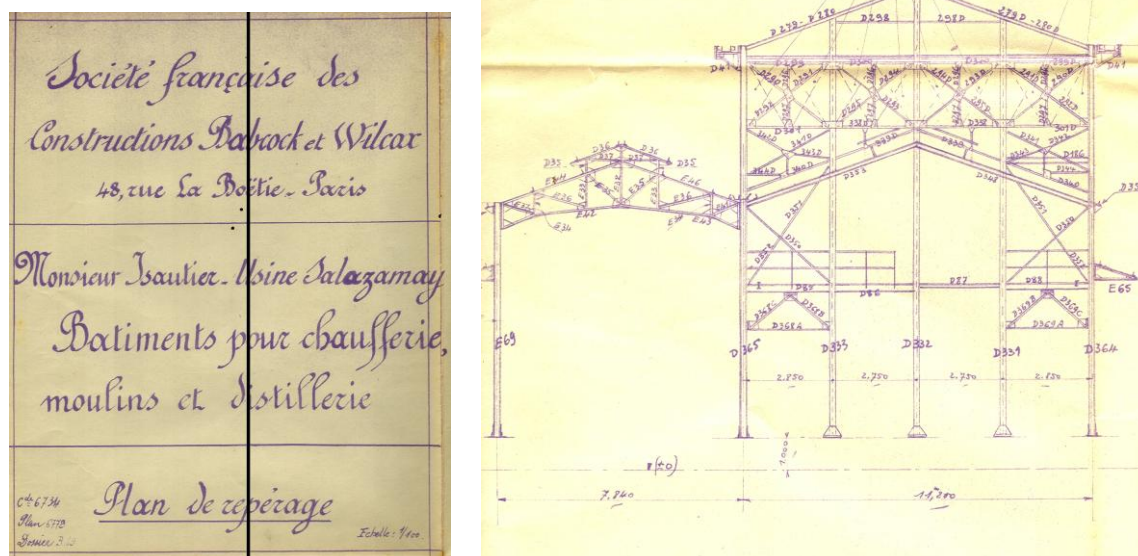


Figure 28. Plan de l'usine de Salazamay par la Société Babcock et Wilcox

Les Isautier donnent procuration à Pierre le Houssel, expert comptable domicilié à Tamatave, et font de lui leur mandataire général le 17 juin 1955⁵⁶⁵. Cela implique pour ce comptable de toucher et de recevoir tous les loyers et autres intérêts et capitaux et de gérer les comptes, payer les employés ou encore représenter les Isautier auprès de l'administration.

S'ensuit un certain nombre d'échanges entre le comptable et Charles Isautier. En 1960, Madagascar obtient son indépendance et les Isautier organisent une vente progressive de leurs propriétés. En 1963, une parcelle de Mont-Fleuri est vendue à des prospecteurs de pétrole Italiens⁵⁶⁶ et en 1964 l'expropriation en vue de la réalisation de la route de Fénérive est faite par l'Etat⁵⁶⁷. La situation des propriétés est de plus en plus

⁵⁶⁵ Cet acte de substitution de pouvoir indique qu'ils « donnent tous pouvoirs nécessaires à l'effet de régir, gérer et administrer activement et passivement tous leurs biens, droits et affaires présents et à venir à Madagascar ». APBCI, dossier « Salazamay », Extrait des minutes du notariat de Tamatave, n°220, 10 septembre 1955.

⁵⁶⁶ Sur cette vente il prélève une commission de 9%. APBCI, dossier « Salazamay », correspondance, Pierre le Houssel à Messieurs Isautier, Tamatave, 25 septembre 1963. Sur cette vente il prélève une commission de 9%.

⁵⁶⁷ « Cette prise de possession par la municipalité n'a donné lieu à aucune formalité d'expropriation pour cause d'utilité publique ou autre et encore moins à un accord amiable. Ce fut le fait du prince dans toute sa brutalité. (...) la percée de la route nous a causé, au contraire, de graves préjudices :

- Sur toute l'étendue de l'emprise routière, la forêt d'eucalyptus a été abattue et le bois ne nous a pas été remis
- La ville s'est étendue jusqu'à proximité de la propriété et les habitants des environs viennent s'approvisionner sur nos terres, à tel point que depuis 1964 nous n'avons pas pu procéder à une coupe de nos arbres, c'est un véritable pillage
- En décembre 1972, la propriété a été incendiée (acte criminel)

problématique, dans un courrier de 1965, le Houssel fait part de ses difficultés à récupérer le montant des loyers⁵⁶⁸. Le reste de la propriété de Mont-Fleuri ne trouve pas d'acquéreur tout comme les eucalyptus qui y sont plantés. En 1966 finalement la commune de Tamatave en rachète dix hectares⁵⁶⁹. Les ventes de parcelles se poursuivent en 1970 mais en 1975, l'Etat menace de la reprendre. En effet, Les Isautier souhaitent vendre toutes les parcelles car les nouvelles parvenant de la Grande-île ne sont pas rassurantes pour les propriétaires étrangers :

*« Montfleuri : c'est toujours le poids lourd, cette propriété est menacée de reprise par l'Etat, je la défendrai en faisant ressortir qu'elle est boisée et qu'elle comporte des arbres fruitiers. Je ne sais si j'y réussirais. [...] Madame Rakotobe ne paye plus son loyer depuis le 15 avril, c'est d'ailleurs une attitude qui a été adoptée par tous les Malgaches occupant des terrains appartenant à des étrangers, attitude qui paraît être encouragée par l'administration. »*⁵⁷⁰

La situation économique de Madagascar empire. En 1975, l'arrivée du nouveau président du Conseil suprême de la Révolution, Didier Ratsiraka, ne met pas fin à « l'austérité ». Au contraire elle « fait place à la pénurie, on manque de beaucoup de choses, mais principalement de pièces de rechange et de pneumatiques, les transports sont désorganisés et le ravitaillement laisse à désirer. Une autre caractéristique, c'est l'indiscipline, les ordures traînent dans les villes, les dockers lâchent le travail à leur fantaisie à tel point que plusieurs compagnies de navigation ne veulent plus toucher Madagascar et font transiter les marchandises par Durban, (...) »⁵⁷¹.

Le 20 mai 1976, Pierre le Houssel informe les Isautier de son intention de quitter Madagascar et de s'établir dans la ville de Saint-Pierre⁵⁷² mais il va différer ce départ.

- *Malgré la prise de possession de l'emprise routière par la commune de Tamatave, nous continuons à payer la taxe sur propriété non bâtie pour une superficie dont nous n'avons pas la jouissance. »*

APBCI, dossier « Salazamay », correspondance, Monsieur l'administrateur délégué à la commune de Tamatave, Tamatave, 6 novembre 1975.

⁵⁶⁸ APBCI, dossier « Salazamay », correspondance, Pierre le Houssel à Messieurs Isautier, Tamatave, du 5 janvier 1965.

⁵⁶⁹ La vente est validée à 15 francs du mètre. En 1954, une partie de ces terres est annexée à l'aérodrome de Tamatave. APBCI, dossier « Salazamay », correspondance, Pierre le Houssel à Messieurs Isautier, Tamatave, 27 février 1965.

⁵⁷⁰ *Ibid.*

⁵⁷¹ APBCI, dossier « Salazamay », correspondance, Pierre le Houssel à Messieurs Isautier, Tamatave, 17 janvier 1965.

⁵⁷² *« Aujourd'hui, les inconvénients du pays dépassent de loin les avantages que j'y trouvais il y a encore quelques mois (...) J'ai engagé des pourparlers avec la commune de Tamatave, pour régler le litige de la route traversant la propriété Montfleuri. Depuis bientôt quatorze années, ce litige n'a trouvé ni règlement financier, ni règlement juridique. L'administrateur de la commune, puisqu'il n'y a plus, ni maire, ni conseil municipal, cherche lui aussi à gagner du temps. Je pense que nous pourrions rejoindre la Réunion en octobre ou novembre ;*

Il annule finalement ce projet. En ce qui concerne la parcelle sur laquelle était construite l'usine⁵⁷³, elle trouve un acquéreur en mars 1981 avec la société d'Etat Jirama (anciennement électricité et eaux de Madagascar) mais qui ne peut financer au final ce rachat. De plus le ministère de la Défense prend possession de 2 hectares à Montfleuri sans régler financièrement cette expropriation. Le 15 janvier 1984, Pierre le Houssel transfère ses pouvoirs de mandataire à Honoré Marcel Razafindratsitihaina, contrôleur des domaines⁵⁷⁴. Cet acte est le document le plus récent que nous ayons pu consulter sur le devenir des propriétés de Madagascar. Les terres de Salazamay sont à l'actuel emplacement de l'aéroport de Tamatave et les affaires développées en 1950 ont toutes été abandonnées. Leur priorité est de récupérer une petite partie du capital investi bien que cet objectif semble particulièrement compromis. Les Isautier se concentrent depuis les années 1960 sur leur distillerie de La Réunion. Il est pour eux prioritaire d'améliorer la qualité de leur rhum et de conquérir plus de parts de marché.

en attendant nous vivons dans une maison fortifiée : fils de fer barbelés au mur d'enceinte, barreaux à toutes les fenêtres (...) », APBCI, dossier « Salazamay », correspondance, Pierre le Houssel à Messieurs Isautier, Tamatave, 20 mai 1976.

⁵⁷³ Ces terres ont été converties en plantations d'eucalyptus. APBCI, dossier « Salazamay », correspondance, Pierre le Houssel à Messieurs Isautier, Tamatave, 18 mars 1981.

⁵⁷⁴ APBCI, dossier « Salazamay », extrait des minutes du notariat de Tamatave, « Substitution de pouvoir », n°12, 15 janvier 1984.

II. Une nécessité : accroître et améliorer la production

Après la guerre, la production de rhum est d'abord augmentée afin de faire face à la reprise des ventes vers la métropole et l'Europe. La crise de surproduction met fin à cette stratégie. A partir de 1951, la priorité est donnée à la recherche de la qualité et à la conquête de nouveaux marchés.

II.1. Une production de rhum en augmentation

En 1951, la distillerie a repris son rythme. Le prix de revient est « sensiblement plus fort »⁵⁷⁵ par suite d'augmentation de toutes sortes : matières premières, main d'œuvre, charges sociales et fiscales sur salaires, combustibles...« *La distillerie a transformé 1 782 000 litres de mélasses et a écoulé 1057322 litres de rhums, Bourbognac et liqueurs à divers degrés sur les marchés de France, de Madagascar et de la consommation locale* »⁵⁷⁶. Ces ventes totalisent un chiffre brut de plus de 50 millions de francs.

C'est en mars 1954 que les frères Isautier s'interrogent de nouveau sur l'avenir de leur société face à la baisse des bénéfices qui s'élevaient à 17 millions en 1951 et ne dépasse pas 5 millions en 1953. A Madagascar, le rhum produit par la distillerie de Salazamay s'écoule très difficilement et ils songent à fermer l'usine car ils ont dû exporter à des prix très bas en métropole et n'ont rien vendu en Indochine. Ils sont aussi pessimistes quant à l'ouverture de débouchés dans l'océan Indien et ailleurs. De plus, ils sont à la recherche du meilleur rendement intérieur et sont stoppés par les difficultés de trésorerie et le marasme financier local. Pendant plusieurs années les ventes stagnent. En 1955, les pronostics sont sombres⁵⁷⁷. Le contingent métropolitain est de nouveau réduit sous l'influence de mesures anti-alcooliques ne laissant guère de place à une petite distillerie. La tendance va se confirmer les années suivantes.

La modernisation de l'appareil industriel, l'amélioration de la qualité de la canne à sucre cultivée à La Réunion et des procédés de fabrication du rhum permettent d'augmenter significativement la production de rhum de la distillerie Isautier. Le prix de revient d'un litre de rhum industriel (de mélasse) « *dans une usine bien conduite se situe aux*

⁵⁷⁵ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°15, 29 septembre 1952, p. 39.

⁵⁷⁶ *Idem*, p. 39.

⁵⁷⁷ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°27, 15 octobre 1955, p. 61.

environs de 0,30 francs le litre nu à 55° tous frais de distillation compris »⁵⁷⁸ et reste très rentable. Il importe donc aux Isautier d'augmenter leur production et de conserver leur place privilégiée à la tête des distilleries indépendantes de l'île. La distillerie a une plus grande capacité de traitement de la mélasse. En six ans, elle progresse de 68.9%.

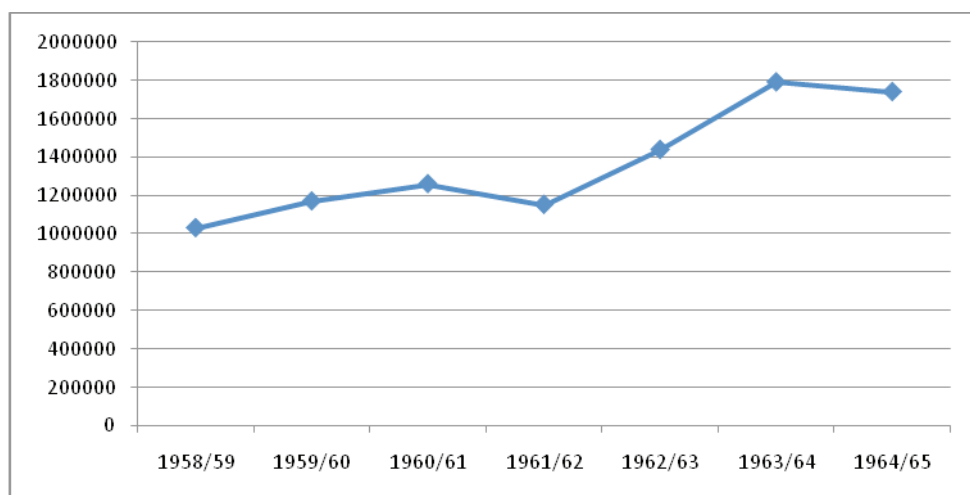


Figure 29. Quantité de mélasse traitée (litres) de 1958 à 1965⁵⁷⁹

La capacité de stockage est en hausse grâce à l'utilisation de nouvelles cuves.

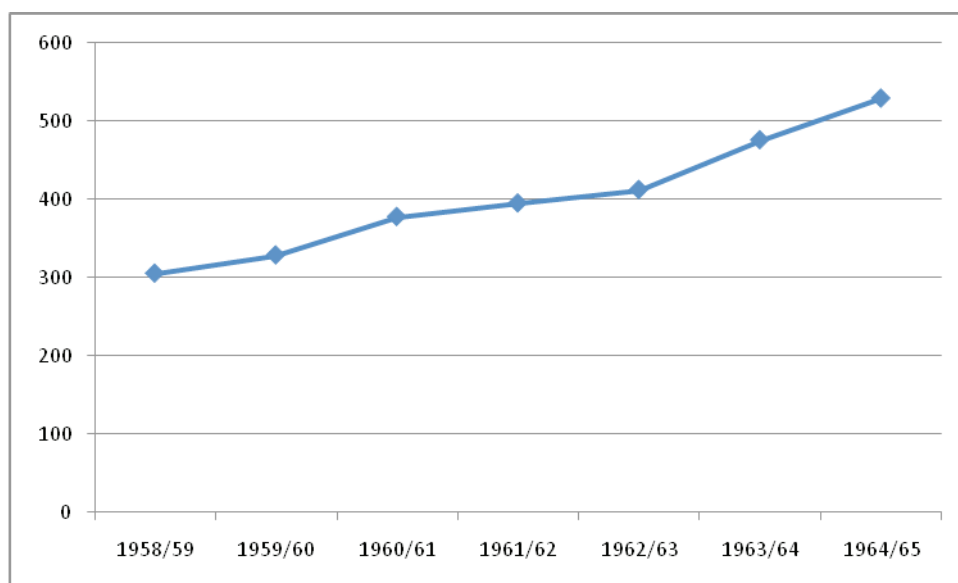


Figure 30. Production d'alcool pur (hectolitres) de 1958 à 1965⁵⁸⁰

⁵⁷⁸ Les salaires comptent pour 25% dans le prix de revient. « Rapport sur l'évolution du marché des rhums depuis 1951 », *op. cit.* p. 6. Celui d'un litre de rhum agricole issu de la fermentation et de la distillation du jus de canne se situe à environ 0,90 francs le litre à 55°.

⁵⁷⁹ APBCI, dossier « Divers », Charles, Statistiques, notes, 1966.

⁵⁸⁰ *Ibid.*

La modernisation a des effets sur la production dans les années 1960. Le rendement reste l'un des éléments à améliorer. Il varie peu, entre 4 et 5 de 1958 à 1965.

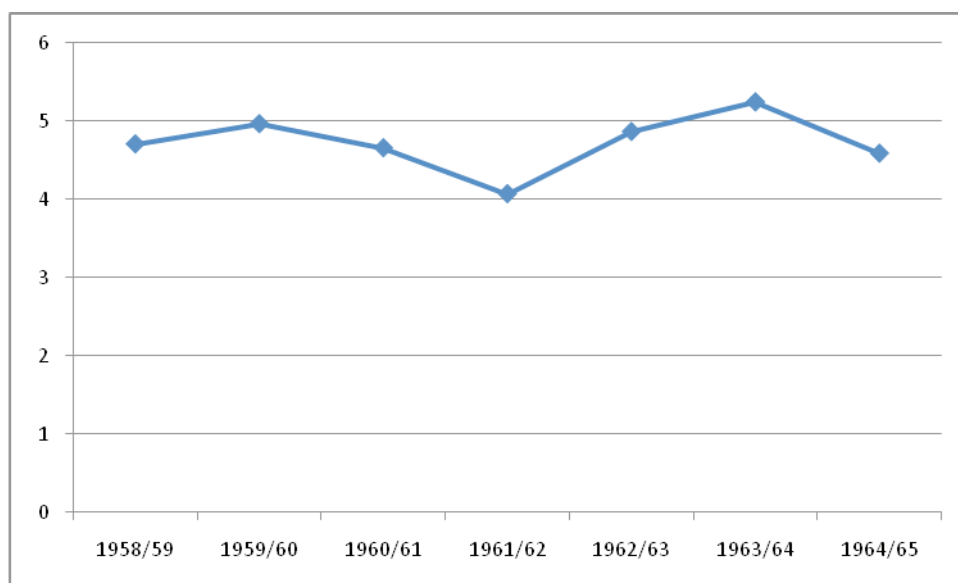


Figure 31. Rendement mélasse/rhum de 1958 à 1965⁵⁸¹

Le rendement mélasse/rhum est une préoccupation essentielle des producteurs de rhum de La Réunion. C'est pour cette raison qu'ils font appel à des ingénieurs, des universitaires pour réaliser des études sur les procédés de fabrication, et les possibilités d'améliorer la qualité du rhum. Ces recherches portant sur le vieillissement du rhum sont notamment réalisées par l'Université du Nord en 1961. Ce rapport précise que les cannes réunionnaises ne sont pas propices à la fabrication d'un rhum vieilli de qualité⁵⁸².

En 1968, Charles réalise un bilan annuel et réitère ses objectifs principaux pour 1969⁵⁸³. Il cherche à améliorer les rendements rhum/mélasse. La rationalisation est rendue possible grâce à la fabrication du rhum à partir de la mélasse⁵⁸⁴. La production de rhum agricole, de meilleure qualité, est cependant plus aléatoire⁵⁸⁵. Elle dépend de la teneur en sucre des cannes récoltées et varie d'une année à l'autre. Ces mesures de rendements permettent à Charles de se projeter dans l'avenir et d'établir des objectifs de production à moyen terme. Il peut ainsi réfléchir aux facteurs de production à améliorer dans la distillerie pour accroître le rendement rhum/mélasse. Il s'inspire des productions antillaises et

⁵⁸¹ APBCI, dossier « Divers », Charles, Statistiques, notes, 1966.

⁵⁸² BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 98.

⁵⁸³ APBCI, classeur « Distillerie », Charles, notes, 1969.

⁵⁸⁴ C'est l'industrialisation du traitement de la mélasse qui permet le renouveau du rhum Isautier.

⁵⁸⁵ La teneur en sucre, les parfums du jus de canne divergent d'une campagne à l'autre. Le traitement du jus doit être fait directement après broyage des cannes. Le traitement de la mélasse évite la réalisation de ces étapes. De plus aucune part sur la vente de mélasse ne va au planteur.

guyanaïses et teste à son tour divers moûts⁵⁸⁶. En Guyane anglaise, la composition du moût se compose d'eau et de mélasse tandis que le rhum de Martinique provient de la fermentation de la mélasse ou d'un moût composé de mélasse, d'eau et de vinasse. Grâce à ses recherches, il établit les objectifs de la distillerie pour 1969⁵⁸⁷. Sur le plan matériel, il prévoit d'achever la composition des moûts destinés à la fermentation en passant par une épuration des mélasses. Il vise l'augmentation du pourcentage d'alcool dans les moûts fermentés. En ce qui concerne l'appareil industriel, il envisage la mise en place d'un tableau électrique destiné à réaliser des économies d'énergie.

Il distingue quatre objectifs de production⁵⁸⁸ à court et long terme :

- Amélioration de la qualité des rhums À court terme- et plus tard fabrication [de] rhums
- haute qualité avec vesou
- Amélioration des rendements rhum/mélasse
- Amélioration du bilan prix de revient
- Mise en place de la production Vieux Rhums

Ces objectifs forment une direction stratégique en faveur de la qualité des produits. La recherche de matières premières à haute teneur en sucre et la production de rhums vieilliss témoignent de la volonté de faire du rhum Isautier, un produit de qualité. Le vieillissement nécessite la mise en place de fûts de chêne et de tout un appareil spécifique de stockage. Charles ambitionne la conquête d'une clientèle de connaisseurs avec la diversification de sa production.

Le 19 juillet 1969, Charles refait un point sur la réalisation des objectifs de la distillerie. S'ils sont en partie atteints, les investissements et les améliorations ont cependant été insuffisants. Plus concrètement il estime qu'il faut améliorer le stockage des mélasses grâce à une ou deux citernes supplémentaires et diminuer les frais de transports. En second lieu, il propose pour améliorer le rendement de :

- Contrôler les produits utilisés
- Contrôler les fermentations
- Contrôler la distillation

⁵⁸⁶ APBCI, « Composition des moûts dans quelques pays producteurs de rhum », notes, Charles Isautier, 11 juin 1968, folio 1.

⁵⁸⁷ APBCI, « objectifs 1969 », notes, Charles Isautier, 29 décembre 1968.

⁵⁸⁸ *Ibid.*

- Réduire les frais de combustible
- Contrôler les pertes

Il propose alors de mettre en place une ingénierie autour de la seule étape de distillation et de mesurer de la façon la plus précise possible chacune des étapes de fabrication⁵⁸⁹. De nouveaux investissements sont nécessaires dans les tuyauteries et l'achat de centrifugeuses. Au fil des ans, Charles maîtrise chaque étape de fabrication et devient de plus en plus précis quant aux améliorations à apporter. Il s'inspire des techniques d'autres distilleries et de procédés internationaux. Il introduit la « recherche développement » dans sa distillerie et cette idée prend forme dans un rapport réalisé à l'intention de Charles Isautier en 1971 et rédigé par J. Mejane à Douai⁵⁹⁰. Il y détaille la superficie du local et l'équipement nécessaire. Ce laboratoire doit pouvoir satisfaire les besoins d'un ingénieur. Après avoir décrit de façon détaillée le matériel nécessaire, il réalise un sommaire des « *déterminations courantes en distillerie* ». Toutes ces manipulations classiques se font aussi bien sur les densités de l'alcool produit mais aussi sur les levures, la mélasse, les moûts sucrés, les vinasses et les eaux⁵⁹¹. Un fascicule détaillant chacune des manipulations est donné avec ce rapport suggérant que Charles tente lui-même une partie de ces expériences. Les flacons et divers récipients conservés dans le bureau à son domicile laisse penser qu'il en a eu l'occasion. Pour cet expert, ce laboratoire permettra d'établir quotidiennement la quantité d'alcool produit, le rendement, les pertes connues, la levure produite et d'éventuelles pertes inconnues. Ce sont ces mesures qui « *permettent d'améliorer la marche des appareils et [de guider] le technicien pour ses réglages* »⁵⁹².

Cette démarche scientifique est un élément constitutif d'une section recherche et développement. Il suffit de peu d'éléments pour étendre les compétences de ce laboratoire aux autres activités des Etablissements Isautier :

*« Enfin, il est certain qu'un tel laboratoire, même assez modeste vous serait d'une grande utilité dans vos fabrications de vinaigre, de liqueur ; d'aliments du bétail, etc... Dans ce cas, il faudrait peut être alors l'équiper pour des dosages systématiques d'azote, de potasse, de phosphore, d'acide acétique, etc. ... »*⁵⁹³.

⁵⁸⁹ APBCI, « Distillerie », notes, Charles Isautier, 19 juillet 1969, p.1.

⁵⁹⁰ APBCI, MEJANE (J.), « Note sur la constitution d'un laboratoire de contrôle en distillerie de rhum Rédigée à l'intention de Monsieur Isautier », ENSIA, Douai, octobre 1971, p. 12. Ce document a été retrouvé dans une mallette contenant des dossiers sur la distillerie et le rhum datant du milieu des années 1970.

⁵⁹¹ MEJANE (J.), *ibid.*

⁵⁹² MEJANE (J.), *ibid.*

⁵⁹³ *Ibid.*

L'année suivante, Charles noircit des pages de mesures et de calculs divers sur la densité des moûts, la teneur en alcool et la fermentation⁵⁹⁴. Nous retrouvons dans ces notes plusieurs méthodes de fabrication testées et longuement commentées. Améliorations techniques et plans d'assemblage de matériels industriels se succèdent. Les recherches sur le vinaigre et les notes qui lui sont consacrées nous permettent de penser qu'il a fait de ce laboratoire son bureau de recherches. Ainsi, pour 1973, les objectifs concernent aussi ce nouvel aspect de la distillerie : « *Les recherches sur rhum et alcools* »⁵⁹⁵. Cette stratégie de « reproduction » vise l'amélioration du rapport qualité/coût des produits. Elle permet, de façon plus large, d'augmenter la pénétration relative du marché dans un affrontement direct avec la concurrence.

Il ne suffit pourtant pas d'améliorer la production et de l'augmenter, il faut aussi pouvoir l'écouler. Sur ce point Charles distingue plusieurs produits à destination d'une pluralité de clientèles et de marchés.

II.2. Augmentation des exportations et nouveaux marchés

Cette augmentation de la production ne vise pas uniquement le marché local. La part de marché des Isautier à ce niveau est relativement stable autour d'une production de 1000 hectolitres en moyenne dans les années 1960. Nous remarquons une hausse de la part des nouveaux alcools et liqueurs dans la production totale de la distillerie

Tableau 18. Nature et évolution des productions des Etablissements Isautier (1954-1964)

	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964
Production alcool à 100°	4190	3976	2929	3061	4716	3325	3290	3274	3568	4128	4979
Contingent (hectolitres alcool pur)							1387	1114	1066	1405	1920
Exportations diverses (hectolitres alcool pur)	637	1228	250	315	244	124	110	89	138	196	178
Marché commun (hectolitres alcool pur)											161
Consommation locale (alcool pur)	1023	936	809	929	953	946	1408	987	1252	1221	1151
Bourbognac (litres)	350	375	480	545	885	1029	1580	1862	2566	3374	4223
Liqueurs diverses	35	26	34	125	35	374	457	327	362	239	270

⁵⁹⁴ 90 pages sont recensées dans le classeur « distillerie » conservé dans son bureau au Tampon.

⁵⁹⁵ Le premier objectif est d'augmenter la production pour conquérir de nouveaux marchés. Le second vise la réalisation d'alcools fins destinée au commerce local et extérieur. Le troisième concerne la recherche sur de nouveaux arômes, de très bonne qualité et sur des liqueurs alliant jus de canne et jus de fruits locaux (litchis, ananas, goyaves). Les derniers concernent la distillation et la récupération de levures. APBCI, Dossier Distillerie, « Objectifs » note, Charles Isautier, 1973.

C'est en 1964, que les exportations de rhum sont dirigées vers le Marché Commun. La plupart des ventes de rhum réalisées par les Etablissements Isautier en Europe étaient écoulées en Allemagne. Le 21 novembre 1970, Charles fait un point sur les différences de produits attendues par les différents marchés en distinguant ses trois premiers clients : le marché métropolitain, le marché local et le marché allemand. Le marché métropolitain exporte du rhum contingenté dont les principales caractéristiques correspondent à un rhum traditionnel, de type normal, destiné à être retravaillé (liquoristerie, industrie pharmaceutique, confiserie...).

Le rhum exporté en Allemagne est de type léger. C'est un produit fabriqué sur le même modèle que le rhum destiné au marché réunionnais. Le processus de fermentation est différent modifiant la teneur en alcool. En revanche, le rhum destiné à la consommation locale doit être issu d'une « *production plus élaborée* »⁵⁹⁶ pour un rhum demi léger ou léger. Il prévoit un système de fermentation de moûts épais composés majoritairement de mélasse, procédé que Charles teste depuis 1968. Deux types de rhum pour deux productions, l'une destinée à la consommation et l'autre entrant dans la préparation de liqueurs et de produits dérivés car Charles a l'ambition depuis les années 1960 de proposer de nouvelles liqueurs et des produits nouveaux.

Nouveaux produits

Dès 1959, la production de punches et de liqueurs diverses est multipliée par 100. Ils utilisent pour leurs mélanges des letchis, des ananas, mais aussi des fruits importés cassis, abricots, Ils se servent de vanille, de café, de cacao. Des liqueurs sont testées en juillet 1969 à base de guignolet⁵⁹⁷, de verveine ou encore de framboise⁵⁹⁸. La part d'alcool utilisée dans la production de nouveaux alcools est en revanche bien plus importante. En effet les Isautier se lancent dans la production d'un punch local : le « Bourbognac ».

En 1973, la section liquoristerie traite des milliers de litres de divers breuvages. Elle comprend divers types de boissons alcoolisées tels que les liqueurs, les punches, les whiskies et des alcools divers. L'objectif de la maison Isautier est de proposer tous les types

⁵⁹⁶ APBCI, « Distillerie : options de production », Notes, Charles Isautier, 21 novembre 1970, folio 1.

⁵⁹⁷ Griottes macérées dans l'alcool

⁵⁹⁸ APBCI, « Liqueurs », Notes, Charles Isautier, 15 juillet 1969, folio 1, 2 et 3.

de boissons alcoolisées consommées par la population réunionnaise en dehors du vin importé, et de la bière.

Tableau 19. Statistiques de la distillerie en 1973, Section Liquoristerie, le 15 avril 1974

Type de produit	Dénomination	Type de flacon					
		100 cl	75 cl	70 cl	50 cl	« Flasks »	« Caraf »
Alcools divers	Anis		156				
	Anisette	37 732			11 203	517	
	Bourbognac	271 057				240	
	Brandy	38 088					
	Cherry Bourbon	7 884					
	Gin		604				
	Quina	6 370					
Liqueurs	Bibasse	10		320		140	
	Combava			840		248	12
	Curaçao	610		262		133	
	Gingerlick			342		73	
	Vangassaye	464		1 882		296	78
	Vanille			587		302	12
	Brown Berry			270		61	54
PUNCH	Ananas	48	773			170	
	Citron	1 096					
	Ginger	222	333			158	
	Letchis		48				
	Planteur	72	1 716			236	36
	Vanille	414	675		12	200	
	Des îles	44 520					
	Nectar letchis			604		96	
	Vieux Rhum		5 217				
Whisky	L et Shade		14 088			1 399	12
	Mc. Kerdg		540				
	Dowie		7 420				
	Carlton		28 880				
	Kingston		660				
	Consulate		1 920				
Total		408 587	63 030	5107	11 215	4 269	204

Charles a le souci permanent d'augmenter les ventes. Il souhaite améliorer la qualité du punch letchi « *en tendant vers la chartreuse⁵⁹⁹ ou la bénédictine⁶⁰⁰* »⁶⁰¹. Il pense

⁵⁹⁹ Liqueur composée de 130 plantes dont les origines remonteraient au XVII^e siècle.

⁶⁰⁰ Alcool digestif composé de 27 plantes.

⁶⁰¹ APBCI, dossier Distillerie, « Section liquoristerie », Charles Isautier, notes, 15 avril 1974, malette.

aussi au lancement d'un punch des îles à base de punch vanille. Il propose également d'ajouter dans le punch planteur du sirop de cannes. La section liquoristerie prend une extension inédite. Les Isautier se positionnent sur les marchés de spiritueux généralement importés dans l'île. Leur part ne fait que progresser jusqu'à devenir la production majoritaire de cette branche d'activité de la distillerie.

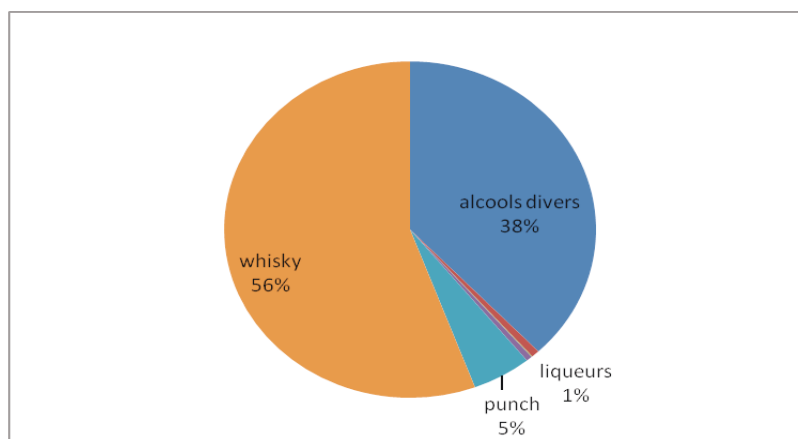


Figure 32. Répartition de la production de la section liquoristerie

Le whisky tient une place capitale dans la vente de spiritueux sur le marché local. Cette part ne cesse d'augmenter jusque dans les années 1970, où elle devient le premier alcool consommé à La Réunion⁶⁰². En 1980, l'avènement du « single malt whisky » fait de cet alcool le premier consommé dans le monde.

⁶⁰² L'alcool devient un signe distinctif d'ascension sociale. Consommer du whisky est réservé aux classes sociales les plus élevées de la société.



Figure 33. Divers produits proposés par les Etablissements Isautier (collection privée)

Les recettes sont inspirées des recettes traditionnelles d'Alfred. Certaines datent de 1940, comme la recette de la liqueur de vanille ou du curaçao⁶⁰³. Ce dernier est composé d'essence d'orange amère mais il est aussi produit à partir d'une orange amère qui pousse dans le sud de l'île, le vangassaye. Une autre recette, de Paul Isautier, contient du cacao. Il y a rédigé ses commentaires et ses calculs. Son recueil contient les recettes de l'anisette, de liqueurs de vanille, d'alcool de combava, mais aussi du peppermint, de la chartreuse, pralinette, dont les formules et l'ajout de colorant changent parfums et couleurs.



Source : Frédéline

Figure 34 : Etiquettes Punch Isautier « blonde des îles », rhum blanc et liqueur de letchis

⁶⁰³ Un petit carnet appartenant à Charles a été retrouvé dans l'armoire du vestibule de son bureau. Il contenait sa pièce d'identité ainsi que des recettes rédigées probablement en 1940 (la moitié des recettes est datée).

Pour la production de rhum, les Isautier ont une autre stratégie destinée à augmenter les exportations, ils s'associent avec d'autres industriels pour la promotion du rhum local.

III. Le Groupement d'intérêt économique « GIE Rhum » : consécration d'une vieille entente datant du début du siècle

En 1940, René Duchemin, président d'honneur de la confédération générale du patronat français fait le constat suivant :

« Un industriel, pris au hasard, qu'il ait une ou plusieurs usines peut, par un effort méthodique et persévérant, réduire, dans la plus large mesure ses frais de main d'œuvre, obtenir des rendements optima, libérer la quote-part des frais généraux frappant l'unité de produit fabriqué, par l'accroissement régulier de sa production, comprimer ses prix de revient au maximum, mais il atteint rapidement une limite qu'il ne saurait dépasser. Cette limite, c'est la capacité de consommation de son marché, soit intérieur, soit extérieur, quelle que puisse être la perfection de ses méthodes commerciales. Et c'est alors que peut jouer l'élément collectif du problème. Si plusieurs industriels d'une même corporation viennent à s'entendre, s'ils adoptent et peuvent faire accepter par la clientèle des types standards pour les objets qu'ils fabriquent, il leur sera possible d'envisager des productions en série ou en masse qui, grâce à l'abaissement des prix de revient qui en résultera, permettront de toucher de nouvelles couches d'acheteurs. ⁶⁰⁴ »

A La Réunion, 1973 marque un tournant dans la commercialisation du rhum local. Les plus gros producteurs de l'île et le syndicat du rhum créent un groupement d'intérêt économique (GIE) dédié à son conditionnement et à sa commercialisation.

III.1. Une union, pourquoi faire ?

Les distillateurs réunionnais sont à un tournant. La démocratisation du whisky, la baisse des cours du sucre et du rhum et la concurrence internationale provoquent une baisse des ventes. La pression des Antilles sur le contingentement en France réduit comme une peau de chagrin les possibilités d'écoulement en métropole. Il devient indispensable de donner au rhum de La Réunion de nouvelles perspectives. Par ailleurs, pour leur permettre de rester compétitif sur le marché mondial, il leur faut proposer de grosses quantités de rhum pour satisfaire de plus grands consommateurs et se lancer ainsi sur de nouveaux marchés. De plus

⁶⁰⁴ DUCHEMIN (R.), *Organisation syndicale patronale en France*, Paris, Plon, 18 janvier 1940, p. 12.

les possibilités d'exporter sur le marché allemand⁶⁰⁵ en réalisant des économies d'échelle ne peuvent se concrétiser que s'ils proposent un produit en quantité abondante et conditionné.

Historique de sa fondation

Quatre raisons principales à la création de cette société ressortent des documents conservés par Charles Isautier⁶⁰⁶. D'abord et jusque dans les années 1970, le rhum de mélasse des usines à sucre est considéré comme un sous-produit de la canne. Or les baisses successives des cours du sucre poussent les industriels à rechercher plus de rentabilité dans leur production. « *Le caractère de plus en plus politique du prix du sucre et du prix de la canne les incitait à rechercher une meilleure rentabilité dans leur activité de distillateur* »⁶⁰⁷. Le rhum prend alors toute sa valeur et devient progressivement un co-produit, un produit à haute valeur ajoutée. Progressivement, la modernisation des structures de distillation à La Réunion et l'amélioration du traitement de la mélasse permettent un accroissement de la production de rhum. Dans le même temps, la production de rhum des Antilles chute. La canne à sucre perd de son intérêt exclusif. De plus l'opportunité de l'ouverture d'un marché de rhum léger en Allemagne attribué à La Réunion favorise cette union. Enfin l'obligation de vendre du rhum conditionné et non plus en vrac dans les dépôts centraux pousse les rhumiers à s'organiser pour créer une structure de conditionnement⁶⁰⁸ qui permettra un programme de rénovation de la distillation et de la commercialisation du rhum local.

Depuis 1971, le Syndicat des producteurs de rhum de La Réunion avait prévu de regrouper le stockage et l'embouteillage dans un même lieu. L'opération collective s'imposait moins dans les distilleries mais paraissait évident pour le conditionnement et le

⁶⁰⁵ « Les Allemands qui avaient l'habitude de consommer du rhum « Verschnitt », composé en réalité de 95% d'alcool de pomme de terre et 5% de rhum de la Jamaïque, ont craint de se trouver en contradiction avec les futurs règlements communautaires en matière d'appellation d'origine et ont accepté notre proposition de leur fournir un rhum fabriqué spécialement pour leur marché appelé « rhum léger ». Ce rhum qui est en fait allégé en impuretés ou composants non-alcools, est, lui aussi, mélangé à du rhum de la Jamaïque du type « grand arôme » et distribué à travers l'Allemagne par les grandes maisons spécialisées. ». Cette production très spécialisée a demandé un équipement particulier et une mise au point spécialement désignée. APBCI, correspondance, dossier « GIE rhum », Syndicat des producteurs de rhum de l'île de la Réunion à la commission locale des investissements, 3 décembre 1972.

⁶⁰⁶ Le 31 août 1979, le syndicat des producteurs de rhum de l'île de la Réunion adresse un courrier destiné à la Direction de la concurrence et de la consommation. Cette dernière s'intéresse à cette entente et à la suite d'un entretien, le secrétaire général du syndicat leur envoie ce courrier dans lequel il remonte aux origines du groupement. Le bilan fourni explique la démarche, ses principaux acteurs et surtout ses conséquences sur le marché local et à l'exportation. APBCI, correspondance, dossier « GIE rhum », Louis Macé au Directeur de la concurrence et de la consommation, p. 1.

⁶⁰⁷ *Ibid.*

⁶⁰⁸ *Ibid.*

transport des productions. C'est le point de départ du GIE. Quatre objectifs principaux motivent cette prise de décision :

- Affronter la crise
- Créer de nouveaux marchés
- Organiser le conditionnement et la distribution
- Favoriser la consommation du rhum autour d'une identité : une île, un terroir, un rhum⁶⁰⁹

Sous la IV^e République, l'Etat a favorisé la concentration des entreprises⁶¹⁰. La loi du 23 septembre 1967 autorise les groupements d'intérêt économique. Le groupement d'intérêts économiques, est un groupement d'entreprises préexistantes pour créer une personne morale qui aura pour but de développer une activité définie au préalable⁶¹¹. Ce statut offre assez de libertés pour que des concurrents puissent unir leurs compétences et assez de contraintes pour que l'entente soit fructueuse et porteuse pour tous les membres. Leur identité est préservée puisqu'ils ne mettent en commun que ce qui concerne l'activité qu'ils ont décidé de lancer. Il y a peu de contraintes en cas de rétractation. C'est la formalisation d'une entente sous un statut juridique et qui implique quelques responsabilités pour les contractants. En effet la responsabilité en cas de dettes, est indéfinie et solidaire ce qui veut dire que tous les associés sont responsables des dettes sur leurs biens propres. Ils sont libres de mettre un capital en commun ou pas. Ce statut juridique a plusieurs avantages : des frais et un formalisme de constitution réduits, une grande souplesse et liberté de fonctionnement, pas de capital minimum et surtout la possibilité de mettre en commun des moyens tout en gardant son identité (et la possibilité de rester des concurrents sur d'autres marchés).

⁶⁰⁹ Une campagne est lancée autour de la cuisine à base du rhum en 1979 : « Une première étape vient d'être franchie après une année de recherche et nous sommes actuellement en mesure de promouvoir l'utilisation du rhum dans une cuisine exotique qui sera d'une part une manière plus saine de consommer nos alcools et d'autre part, un élément non négligeable dans le développement du tourisme à la Réunion ». *Idem*, p. 3.

⁶¹⁰ Avec la loi du 12 juillet 1965, un traitement fiscal est mis en place privilégiant les entreprises ayant fusionné. NOUSCHI (M.) et BENICHI (R.), *op. cit.*, p. 199.

⁶¹¹ « Entité juridique dotée de la personnalité morale et de la capacité juridique constituée par contrat entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou accroître les résultats de cette activité ». Loi du 23 septembre 1967. Cette structure est considérée comme l'étape intermédiaire avant la fusion des entreprises d'un même secteur.

III.2. Acteurs et circonstances favorables

Ce groupement est une étape de plus dans l'entente entre distillateurs négociée successivement depuis 1902. Plusieurs accords ont en effet été contractés depuis le début du XX^e siècle. 1911, 1917, 1922, 1936 sont autant de moments qui ont permis la reconduction d'une entente⁶¹² et pour les plus récents de répondre aux nouvelles règles du contingentement imposées par les gouvernements.

Cette union est formalisée dans un syndicat patronal. L'USPSR, l'Union syndicale des producteurs de rhum de La Réunion est le principal artisan de ce GIE. Alain Macé est le secrétaire général de ce syndicat et Maxime Rivière en est le président⁶¹³.

1/Construction d'un complexe rhumier commun

Depuis 1971, les distillateurs membres de ce syndicat décident de construire un lieu de stockage commun servant de régulateur à la production locale. Sa concrétisation démarre avec la création d'un chai à rhum dans la ville du Port en 1972⁶¹⁴. En janvier 1972, il loue un terrain d'une superficie de 5000 m² et le 5 décembre 1972, il adresse à la Commission locale des investissements plusieurs demandes d'agrément d'investissements⁶¹⁵ totalisant la somme de 57 114 000 F CFA. Cette somme est destinée à financer « *l'opération chai collectif à rhum* »⁶¹⁶. Sont associés dans ce projet les Sucreries de Bourbon (21 007 000 F CFA), les Sucreries Léonus Bénard (9 178 000 F CFA), la société sucrière du Quartier-français (15 718 000 F CFA), la société Adrien Bellier (6 985 000 F CFA) et les Etablissements Isautier (4 226 000 F CFA).

Le capital de la société « GIE Rhum »⁶¹⁷ est fixé à 70 000 F CFA. Cinq entreprises, représentées par leur PDG, se regroupent et mettent en commun cette somme divisée en sept parts partagée entre cinq entreprises selon la répartition suivante :

⁶¹² Ces accords portent sur les contingents, les prix des rhums, et l'industrie du rhum en général. APBCI, dossier « GIE rhum », Projet d'accord des distillateurs-producteurs, 18 septembre 1973.

⁶¹³ Jacques de Chateaufieux est président de l'union en 1975.

⁶¹⁴ APBCI, dossier « GIE rhum », correspondance, Syndicat des producteurs de rhum de l'île de la Réunion à la commission locale des investissements, 3 décembre 1972, p. 2.

⁶¹⁵ APBCI, dossier « GIE rhum », correspondance, Syndicat des producteurs de rhum de l'île de la Réunion à la Commission locale des investissements, 5 décembre 1972.

⁶¹⁶ Le chai est susceptible de stocker 35 000 à 40 000 hectolitres. Le projet comprend aussi un atelier d'embouteillage d'une capacité de 50 000 hectolitres par an.

⁶¹⁷ « *Le groupement a comme dénomination : "Groupement d'intérêt économique pour la commercialisation des rhums et alcools de la Réunion". En abrégé "GIE Rhum"* ». APBCI, dossier « GIE rhum », annexe correspondance, projet de statut, Louis Macé à Messieurs Isautier, 13 février 1973.

Tableau 20. Parts des sociétés membres du GIE Rhum

Sociétés membres du GIE Rhum	Capital de la société (fcs CFA)	Représentants	Capital investi	Nombre de parts
Les Sucreries de Bourbon	970 000 000	Emile Hugot	20 000	2
Société Sucreries L. Benard	17 517 000	Pierre Gorce	10 000	1
Société Adrien Bellier	326 170 000	Henri Morange	10 000	1
Société sucrière du Quartier Français	271 000 000	Maxime Rivière	20 000	2
Etablissements Isautier	42 000 000	Charles Isautier	10 000	1

Les parts de vente qu'ils possédaient déjà sur le marché local sont reportées dans le GIE rhum et seront semblables. Ainsi les Etablissements Isautier qui possédaient un peu moins de 7% du marché local auront 7% sur les ventes réalisées par le GIE Rhum.

2/Les garanties

Un courrier⁶¹⁸ de Maxime Rivière nous apprend que l'accord est voté mais les conditions de récupération et de vente du rhum ne sont pas encore tout à fait fixées. En effet, ils se demandent comment répartir exactement des ventes de rhum sur le marché selon les parts fixées. Il n'est pas possible de différencier les rhums à la vente. Cela constituerait un échec certain puisque l'objectif n'est pas de distribuer celui des distilleries sur le marché mais bien de créer un rhum local à partir des alcools rachetés aux distilleries et d'ensuite le proposer sur le marché. Les distilleries continueraient à se faire concurrence au sein même du GIE.

⁶¹⁸ APBCI, dossier « GIE rhum », Maxime Rivière à Louis Macé, correspondance non datée. Ce dossier était conservé dans un porte document en cuir et rangé sous son bureau. Il contient un historique de la formation du GIE et les premiers accords signés entre eux.

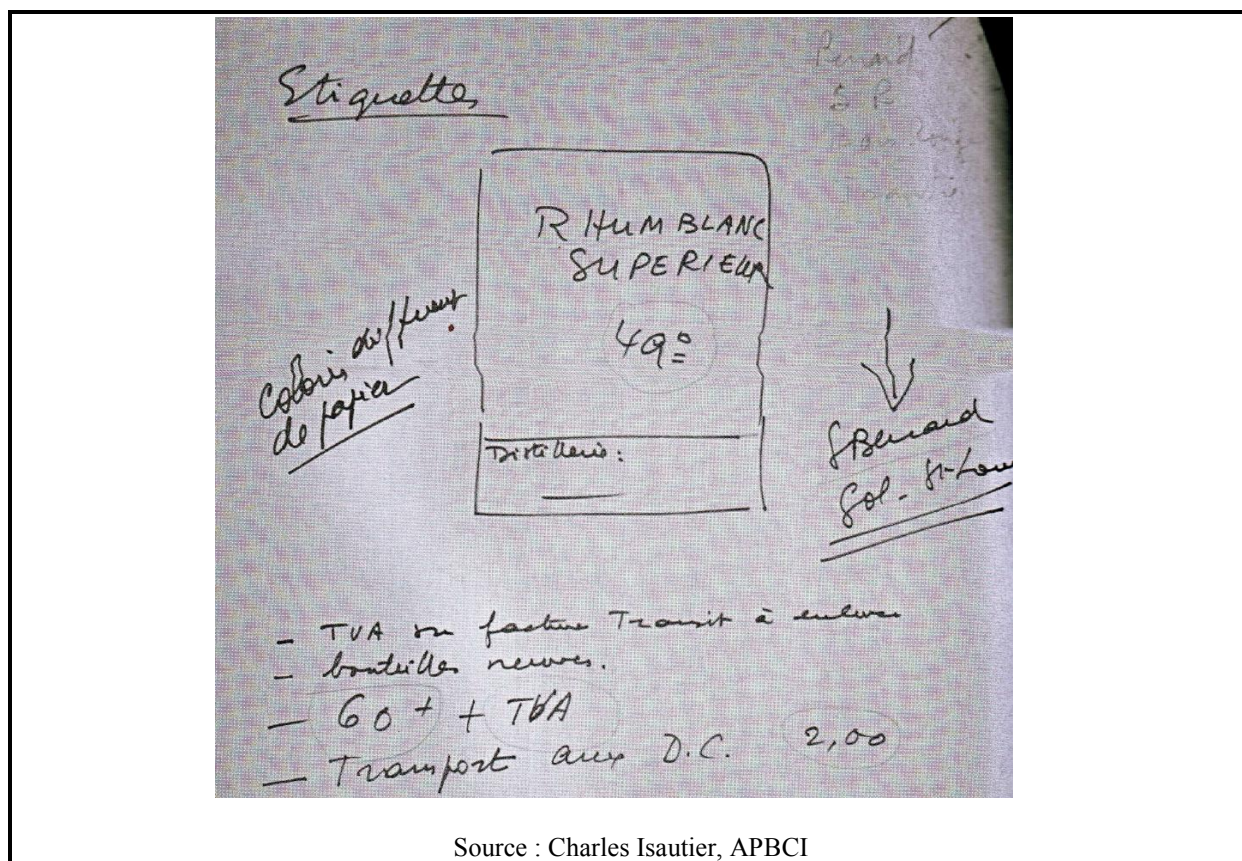


Figure 35. Ebauche d'étiquette « Rhum Réunion »

Cette ébauche d'étiquette montre bien que la création d'un rhum commun n'est pas évidente. Le GIE, en signalant l'origine du rhum sur chacune des bouteilles, ne ferait qu'accentuer la concurrence. Ce rhum conserverait une identité micro régionale et les mêmes difficultés se reproduiraient pour garantir l'exportation et la conquête de marchés extérieurs. Pour Maxime Rivière, il est important de trouver une solution en amont qui permette de satisfaire tout le monde. « Car le problème n'était pas simple, il s'agissait de libérer l'initiative de chacun pour la promotion des ventes de son produit, tout en garantissant aux autres le maintien de leur part de marché »⁶¹⁹. Cette solution est explicitement donnée dans ce courrier. Le GIE achètera le rhum des distilleries dans les parts fixées dans le précédent accord et se chargera de le revendre :

« Pour cela, il faut que le GIE achète effectivement et à l'avance toute la production de rhum de tous les producteurs. Cela permet de donner à chacun

⁶¹⁹ APBCI, dossier « GIE rhum », Maxime Rivière à Louis Macé, correspondance non datée, p. 1.

rigoureusement la part qui lui revient (sans qu'il soit nécessaire de faire la gymnastique habituelle des comptes d'avance et de retard).⁶²⁰ »

Le rhum acheté aux distilleries par le GIE sera mélangé, embouteillé au Port et distribué dans tous les points de vente de l'île⁶²¹. Maxime Rivière propose également que le GIE pourra vendre du rhum en vrac à « *des conditionneurs extérieurs à la profession (Chatel, Ah Sing, etc ...)* ». Cependant, « *il devra réserver la priorité aux sociétés de distribution créées par les producteurs pour valoriser leurs propres produits. Par exemple, je demande que les rhums QF (Quartier Français), BF et RDM (Rivière-du-mât) soient réservés à Soraco* ». Maxime Rivière s'engage à ne pas se retirer du GIE, réserver l'exclusivité de ses ventes de rhum au GIE et enfin fournir toutes les données et statistiques aux syndicats du rhum pour assurer une transparence. L'accord est heureux devant l'ensemble des contradictions et des difficultés. Dans le but d'aplanir les différences et de calmer les craintes, Maxime Rivière donne des garanties à tous les partenaires. Cette solution et ces engagements vont permettre la signature d'un accord définitif entre les industriels.

Cet accord entre les distillateurs est signé le 31 octobre 1973⁶²² (le projet précédent date du 18 septembre 1973) et applicable aux rhums destinés au marché local. Les distillateurs producteurs s'engagent ainsi à respecter les parts qui leur ont été attribuées et à vendre « la totalité de leurs rhums de toutes origines (mélasse ou vesou) destinés au marché local, au GIE Rhum à partir du 1^{er} janvier 1974 »⁶²³. Ainsi avant d'être une entreprise commune, le GIE est une nouvelle entente entre les producteurs locaux d'un même produit. L'accord est signé pour une durée de cinq années. Dans les statuts du GIE, l'objet est décrit de la façon suivante :

« Le groupement a pour objet : de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter et à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer et à accroître les résultats de cette activité, notamment en ce qui concerne le transport, l'entreposage, le conditionnement, la vente et la livraison des rhums et

⁶²⁰ APBCI, dossier « GIE rhum », Maxime Rivière à Louis Macé, correspondance non datée, p. 1.

⁶²¹ *Idem*, p. 3.

⁶²² APBCI, dossier « GIE rhum », « Accord entre les distillateurs applicable aux rhums destinés au marché local », Syndicat des producteurs de rhum, 31 octobre 1973. Le projet d'accord précédent datait du 18 septembre 1973. Plusieurs mois sont nécessaires pour parvenir à un accord qui puisse satisfaire tous les associés. Cf. Annexe XLIV. « GIE Rhum, Syndicat des producteurs de rhum de La Réunion », p. 576.

⁶²³ *Idem*, p. 2.

alcools tant sur le marché local qu'à l'exportation, ainsi que toutes les opérations commerciales, industrielles, financières et immobilières s'y rattachant »⁶²⁴.

La raison de cet accord est explicitement annoncée, ce regroupement s'explique par le souci des distillateurs de « porter remède au malaise dont souffre leur industrie par le fait de l'avalissement des prix des rhums et alcools ». Ils mettent en commun leurs compétences, des capitaux, des clients ... dans le but de faciliter la commercialisation du rhum local sous une seule bannière et de concurrencer non pas un rhumier local mais de rester compétitif au niveau national et dans ce nouveau marché européen libéralisé. Pour combattre cette forte concurrence, ils souhaitent rassembler leurs efforts pour améliorer progressivement les moyens de distribution, de contrôle et de conditionnement des produits. Cette opération est un succès.

III.3. Les premières années d'une « successfull story »

A La Réunion, la création du GIE et d'un nouveau produit, le « rhum Charrette », correspond à la création d'un nouveau marché. A l'extérieur c'est la création d'un rhum réunion, plus simple à commercialiser qu'un rhum de Quartier Français ou autres. La mise en place d'une nouvelle activité implique étude de marché, publicité, marketing mais aussi une unité de production, de stockage...d'embouteillage. C'est au Port qu'elle se situe, en janvier 1974, les activités d'embouteillage et de commercialisation débutent et c'est un lancement réussi.

En septembre 1974, le premier exercice donne une idée des avancées structurelles et fonctionnelles du GIE. Il permet aussi de savoir comment se répartissent les parts et les capitaux et quels sont les premiers succès et les retards qu'il faut réduire. Pour autant, l'exercice 1973-1974 n'a porté que sur les branches actives de la société GIE-Rhum. Le GIE RHUM créé le premier juillet 1973 n'a commencé ses activités que le 31 août 1973. Ainsi « *Le GIE a pris en charge la section « alcool à brûler » depuis le 1^{er} septembre 1973 et celle du « rhum consommation locale » »⁶²⁵ seulement le premier janvier 1974.*

Le 1^{er} janvier 1974, ils assurent certainement déjà la récupération et la distribution du rhum de consommation locale dans les points de vente de l'île. En effet, le rhum produit dans les distilleries atteint 78°. Le GIE est chargé de rassembler cet alcool et de

⁶²⁴ Projet de statuts établi le 13 février 1973, *doc. cit.*, p. 2.

⁶²⁵ APBCI, dossier « GIE rhum », « Exercice 1973 à 1974 », GIE Rhum, 30 août 1974.

le transformer en un rhum de consommation à 49°. En revanche, les structures d'entreposage prévues au Port de la Pointe des Galets n'existent pas encore⁶²⁶. La première activité du GIE est l'opération alcool à brûler. 304 600 litres ont été vendus aux grossistes et aux détaillants. L'ensemble des ventes sur l'année précédente représentait 523 400 litres soit une baisse de 42%⁶²⁷. Le solde des ventes reste cependant positif puisqu'il rapporte au GIE la somme de 561 361 francs CFA.

En ce qui concerne le rhum de consommation locale, il y a peu de résultats. En effet, ils sont encore dans une transition qui rend les chiffres peu fiables. C'est seulement depuis le premier janvier qu'ils ont commencé à prendre en charge la vente et la distribution du rhum de Consommation locale. Par rapport aux ventes de l'année précédente, ces six premiers mois d'activité ont permis aux distilleries de vendre 2 276 337 litres de rhum et 2 197 595 litres ont été écoulés⁶²⁸. Le 30 août 1974, le GIE Rhum fait part des futures participations des membres (argent issu des bénéfices des ventes de rhum). Les deux plus gros investisseurs sont les Sucreries de Bourbon et Quartier Français avec plus de 15 MF CFA placés dans le GIE tandis que les Etablissements Isautier ne prévoient d'y injecter qu'à peine 5 MF CFA. Au total, en plus des 70 000 francs CFA sont versés au capital du GIE et en six mois, un chiffre d'affaires de 57 184 000 F CFA est réalisé.

Un nouveau conditionnement du rhum charrette est lancé en 1988 : la « pile plate ». D'une contenance de 20 cl cette petite flasque favorisait la vente au détail du rhum. En effet, il était interdit aux boutiquiers de détailler au quart le rhum en bouteille. Elle a permis d'enrayer la vente de rhum au détail. Elle a connu un succès tout à la fin du XX^e siècle. Pour certains, elle aurait favorisé la consommation mais le rhum réunionnais a enfin une seule image, un nom, une identité.

Cette période permet aux Isautier d'affirmer la vocation de leur société dans la production de rhum et sa commercialisation. Ils pérennisent ainsi leur activité traditionnelle tout en l'enracinant dans la modernité. De nouvelles stratégies de commercialisation sont reprises par les Isautier. L'organisation des producteurs de rhum s'affine et se concrétise. Ces bases posées, de plus grands risques peuvent être pris. La diversification devient un pari et une nécessité.

⁶²⁶ « Cette section est restée pendant le présent exercice au stade de la mise en place des équipements ». APBCI, dossier « GIE rhum », exercice 1973 à 1974, rapport d'activités du GIE Rhum, 30 août 1974, p. 3.

⁶²⁷ *Idem*, p. 1.

⁶²⁸ *Idem*, p. 2.



Source : Frédéline

Figure 36 : Etiquette bouteille de rhum ambré, GIE Rhum

CHAPITRE 3. La diversification : les réussites et les échecs

Parmi les stratégies conduites depuis leur installation au 19^e siècle, la diversification apparaît comme un choix risqué. Louis (1809-1861) en fait les frais lorsqu'il se lance dans les affaires en 1840. Antoinette (1821-1876), veuve Isautier, diversifie les productions de la propriété et lance une minoterie. Alfred, base sa stratégie entrepreneuriale sur l'extension de la propriété et sur Madagascar. Paul-Alfred saisit les opportunités d'une île en soudain développement et lance l'entreprise de construction. Elle constitue la première étape d'une succession de créations d'ateliers, mise en place par Charles, et la création d'entreprises nouvelles dans des branches d'activités plus ou moins proches de leurs activités d'origine.

Cette orientation stratégique est radicale. Dans les années 1980, le taux d'échec de ces orientations est estimé entre 40% et 60%⁶²⁹. Selon la nature de la diversification, elle implique des bouleversements dans toute la structure, elle peut aussi bien concerner la recherche, le développement, l'approvisionnement, la production, la logistique, les services associés mais aussi une distribution nouvelle et une communication adéquate⁶³⁰. Pour optimiser les résultats et minimiser les risques que chacune de ces opérations de diversification implique, Charles mène une réflexion et établit des prévisions sur plusieurs années avant de lancer une nouvelle affaire. De ces réflexions, il nous reste aujourd'hui des milliers de pages. Ces documents témoignent de la direction que prennent les Etablissements Isautier dès 1950. Elle consiste en un déploiement dans plusieurs secteurs et branches à partir des ressources locales.

I. La construction : moteur de l'économie réunionnaise et des Ets Isautier (1951-1973)

En 1949, Paul-Alfred a créé l'entreprise de construction. Pendant un an, son impératif est d'obtenir des commandes. Palier les difficultés d'un marché du rhum de plus en plus restreint devient la priorité de Paul-Alfred. Les risques sont calculés et le démarrage est rapide, bien supérieur aux prévisions.

⁶²⁹ ATAMER (T.), CALORI (R.), *Diagnostics et décisions stratégiques*, Paris, Dunod, 1998, p. 475.

⁶³⁰ *Ibid.*

I.1. Une ascension fulgurante

Des entreprises de bâtiment et de travaux publics existent déjà à La Réunion. Paul-Alfred compte sur la multiplication des commandes dans cette ère de développement de l'île. Le verdict tombe l'année suivante, le 30 juin 1950. Le démarrage de cette activité est positif même si les bénéfices n'ont pas encore couvert les investissements de départ. En 1951, Paul-Alfred se montre optimiste mais l'absence de crédits ne lui permet pas de répondre à toutes les commandes :

« Entreprise : toujours une foule de projets mais pas de crédits ! En ce moment je fais l'école de Saint-Pierre : 2 300 000 et j'ai été adjudicataire de la « Providence » Saint-Denis : 4 750 000. A part cela, rien de concret, mais beaucoup de perspectives, sauf guerre- je te tiendrai au courant au fur et à mesure »⁶³¹.

La menace d'un nouveau conflit armé est le seul élément susceptible de contrecarrer ses ambitions. Il est aussi nommé adjudicateur pour certains chantiers, ce qui lui permet de connaître les mécanismes d'attribution de marché et de faire connaître son entreprise.

« C'est dans un autre ordre le même drame de conscience que le tien... et cette incertitude de la destinée humaine qui nous oblige à risquer tous les coups de poker. Le seul avantage de mon essai sur le tien, consistant à risquer le minimum de capitaux pour un résultat immédiat »⁶³².

Il fait référence à la présence de Charles à Salazamay, occupé à faire de cette usine une distillerie moderne et prospère. L'énergie investie depuis plusieurs années fait dire à Paul-Alfred que ses risques sont moindres que ceux pris par Charles. L'entreprise a de l'avenir.

« Les demandes de devis abondent à un tel point que malgré le renfort même je n'aurais pas à m'ennuyer. Ce qui est le plus fatigant c'est que le centre de gravité est sans conteste Saint-Denis, et cela m'oblige maintenant à y aller souvent – 2

⁶³¹ APFI, correspondance, Paul-Alfred à Charles, Saint-Pierre, 19 février 1951.

⁶³² APFI, correspondance, Paul Alfred à Charles, Saint-Pierre, 29 avril 1951.

fois par semaine- Je ne finirais pas de détailler les affaires en perspectives, mais d'après les statistiques, il faut pour 100 devis et plans pour 15 à 20 réalisations »⁶³³.

Ce courrier fait état des projets suivants⁶³⁴ :

Secteur public

- Ecole Saint-Pierre : prêt pour dessiner
- Ecole du Tampon : travaux commencés
- La Providence : marché approuvé en France, on attend les ordres de l'architecte
- Sainte-Thérèse : adjudicateur sortie
- Ecole de Rivière-des-pluies
- Ecole de Rivière-du-mât à activer
- Agrandissement de l'hôpital de Cilaos
- Agrandissement de l'hôpital de Saint Louis



Figure 37. Chantier de l'hôpital de Saint-Louis.

- Mairie et piscine pour Cilaos
- Réfection école à Saint-Philippe
- Réfection façade muséum à Saint-Denis
- Réfection trois salles de la Préfecture
- Adduction d'eau à Saint-Pierre (40 000000)
- Adduction d'eau à la Petite-île
- Marché au Tampon

⁶³³ APFI, correspondance, Paul-Alfred à Charles, Saint-Pierre, 6 avril 1951.

⁶³⁴ Les photos insérées dans ce chapitre ont toutes été prises par Charles Isautier et proviennent de son bureau, dans sa maison du Tampon.



Figure 38. Chantiers divers, écoles dans le sud de l'île.

Secteur privé

- Réfection intérieur bâtiment
- Maison à La Montagne
- Maison pour un domaine au Port
- Immeuble pour Lawson à Saint-Denis
- Bureaux et magasins pour l'atelier maritime au Port



Figure 39. Chantier Peyron, La Montagne (Saint-Denis), 1952.

Etudes produites pour

- Hôpital enfants de Saint-Louis
- Salle d'œuvres
- Maison de Tamatave

Un an plus tard, ils investissent dans un terrain à Saint-Denis et décident d'y construire un bureau d'études et un magasin pour stocker des matériaux de construction dans le cadre de leur entreprise de bâtiment.

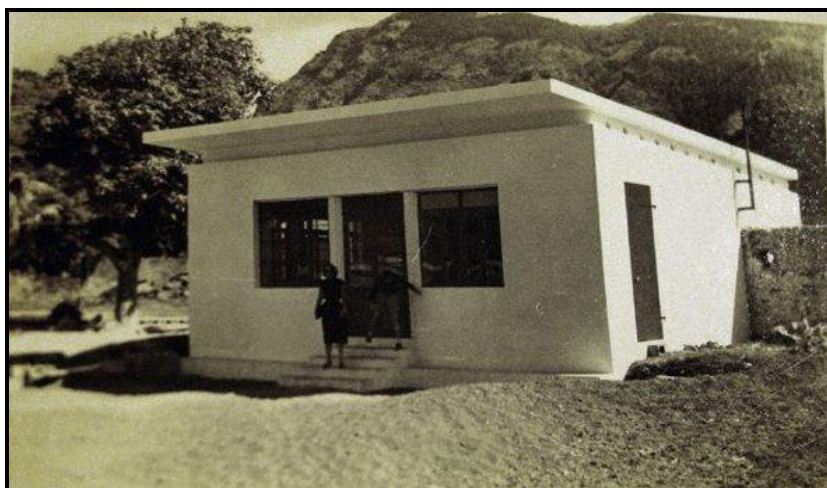


Figure 40. Siège de la Société de construction à Saint-Denis.

C'est en septembre 1952, que toutes leurs espérances sont dépassées⁶³⁵. Le département « Entreprises de construction » prend une extension qu'ils n'avaient pas prévue. Alors qu'ils souhaitent combler un besoin dans le Sud, le nombre de chantiers se multiplie dans toute l'île. 28 chantiers sont en cours dans toute l'île pour un total de 94 millions de francs CFA. (Le taux de bénéfice sur ces chantiers est de 14%). Ce succès n'est pas pour autant facile, puisque la mise en route des travaux et l'éloignement ont provoqué des frais supplémentaires qui viennent diminuer les bénéfices escomptés. Le bénéfice net est de 17 millions de francs CFA (65% de ces bénéfices sont réinvestis)⁶³⁶.

⁶³⁵ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°15, 29 septembre 1952, p. 39.

⁶³⁶ *Idem*, p. 40. Les investissements en matériel nouveau concernent essentiellement la nouvelle activité. Bétonnière, grues, matériel de chantier sont achetés. Cf. Annexe XXIX. « Investissements en matériel nouveau, livre d'inventaire (1947-1952) », p. 488.



Figure 41. Ecole en chantier, 1952.

L'entreprise de construction permet d'accroître le nombre d'infrastructures. Le département doit faire face au manque de logements, mais aussi d'écoles, de centres de soins médicaux, de routes, de ports... alors que l'île compte en 1948 221 000 habitants⁶³⁷. La mortalité est élevée 22,1%⁶³⁸. Le succès du département « entreprise et construction » le révèle. Alors que cette société devait à l'origine combler les besoins du sud de l'île, les chantiers fleurissent dans toute l'île. Le 5 avril 1954, Paul-Alfred rappelle que leur entreprise a influé sur les prix du logement depuis trois ans et qu'ils doivent poursuivre leurs recherches « *pour l'abaissement général du coût de la vie* »⁶³⁹. Il s'implique puisqu'il devient président du Syndicat général des travaux publics et du bâtiment à La Réunion. Des Réunionnais vivent encore dans des maisons en bois et tôles.

Nous pouvons énumérer les constructions suivantes qui relèvent essentiellement du domaine sanitaire et social ⁶⁴⁰:

- En juin 1952, ils construisent un centre médical d'urgence à Saint-Pierre

⁶³⁷ DEFOS du RAU (J.), *op. cit.*, p. 565.

⁶³⁸ *Idem*, p. 564.

⁶³⁹ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°23, 5 mars 1954, p. 54.

⁶⁴⁰ Voir photographies.



Figure 42. Centre médical d'urgence de Saint-Pierre, 1952.

- L'hôpital de Saint-Joseph en 1951

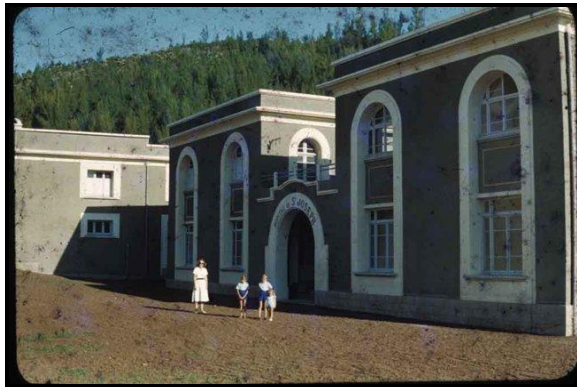


Figure 43. Hôpital de Saint-Joseph, 1951.

- En 1955, ils construisent une école à l'Entre-deux
- En avril 1956 une école à Dos d'Ane
- En janvier 1954 l'école de Grand-bois



Figure 44. Ecole communale de l'Etang-Salé avant et après démolition, 1954.

En janvier 1954, ils démolissent l'ancienne école communale en bois et chaume de l'Etang-Salé pour y construire un nouveau bâtiment en dur. En 1954, ils créent de nouvelles activités⁶⁴¹. En plus de la construction, les établissements Isautier proposent de la menuiserie métallique⁶⁴², des bâtiments préfabriqués. Le bilan de 1954 laisse apparaître que *« les entreprises de construction sont également en accroissement de 4 000 000, soit 73 000 000 contre 69 000 000 l'an dernier »*⁶⁴³. 44 chantiers sont répartis dans l'île et 50 l'année suivante. L'activité secondaire des Etablissements Isautier prend une plus grande ampleur devant la stagnation des ventes de la distillerie.



Figure 45. Chantier des Sucreries de bourbon.

I.2. Le rhum supplanté par la société de construction

Le chiffre d'affaires de la branche construction double en moins de 20 ans tandis que *« les ventes de la distillerie, accusent un fléchissement de l'ordre de 12 000 000, confirmant ainsi, nos prévisions pessimistes de l'an dernier »*⁶⁴⁴.

⁶⁴¹ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°24, 19 mai 1954, p. 56.

⁶⁴² « [...] une réunion d'information en date du 5 mars 1954 avait adopté le principe de l'extension de l'objet social par la création d'un département menuiserie-ferronnerie et qu'il y avait lieu de réaliser aujourd'hui le projet envisagé ». *Ibid.*

⁶⁴³ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°25, 30 septembre 1954, p. 58.

⁶⁴⁴ Paul-Alfred, ayant pris son poste à l'Union Française, est représenté par Charles Isautier. APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°29, le 21 décembre 1956, p. 65.

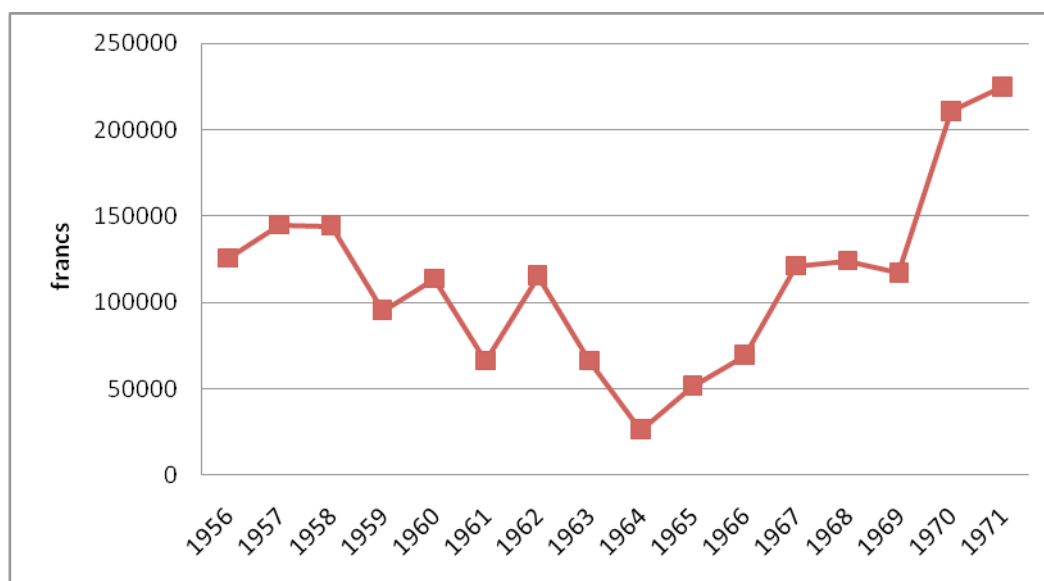


Figure 46. Branche construction : évolution du chiffre d'affaires⁶⁴⁵

Il faut attendre 1965 pour que le chiffre d'affaires connaisse une croissance sans crises. Les chantiers progressent cependant les investissements nécessaires et le coût de chaque construction est encore trop peu important. Pour autant si le chiffre d'affaires est faible, le profit est bien plus important qu'en 1964. Les loyers issus des constructions précédentes et les économies de production expliquent ce solde positif du compte de la branche bâtiment. La comparaison des bilans 1964 et 1965 montre une progression du solde de 25 219 320 francs CFA⁶⁴⁶.

I.3. les stratégies compatibles avec la croissance de la branche construction

Leur capital foncier et leur capacité industrielle les amènent rapidement à faire de la promotion immobilière. « La branche BTP des Ets Isautier a même supplanté le rhum avec plus de 300 employés »⁶⁴⁷. En 1957, la société de construction est constituée sous forme de société civile au capital de 27 millions de francs CFA. Le capital est constitué entièrement de terrains appartenant aux Isautier. D'entreprise de construction, elle devient société immobilière et encaisse en 1969 ses premiers loyers. La croissance est rapide. Le 22

⁶⁴⁵ APBCI, classeur « Statistiques Ets Isautier », Charles Isautier, p. 2.

⁶⁴⁶ APBCI, classeur « Statistiques Ets Isautier », Charles Isautier, « étude comparative des bilans 63/64 et 64/65 », 16 octobre 1965.

⁶⁴⁷ Entretien avec André Isautier, HO (H-Q.), *38 chefs d'entreprises...*, op. cit., p. 272.

novembre 1962⁶⁴⁸, les statuts de la société sont révisés. La Société Réunionnaise de Construction (SOREC), société civile, a dorénavant pour objet la « *construction ou l'aménagement après acquisition de terrains ou d'immeubles nécessaires ; d'immeubles collectifs ou individuels à usage principal d'habitation n'excédant pas les normes de Logecos ou des HLM (...)* »⁶⁴⁹. Le changement de l'objet permet essentiellement de faciliter les prises de participation extérieures. En octobre 1972, le capital a atteint 75 700 700 francs soit 7570 parts de 10000 francs chacune⁶⁵⁰. D'août à septembre 1972, il se pose la question du nécessaire changement de statut de la société, il y a un réel changement de ton. Dans sa prise de notes, de nombreux commentaires et d'interrogations laissent transparaître une réflexion intense et constructive :

*« Je ne sais pas si dans l'hypothèse d'une transformation en SARL en dehors du cadre de la loi de 63 (si c'est possible) le droit à la première mutation gratuite subsisterait. Je n'ai pas trouvé le texte précisant la chose. Je n'ai pas non plus le texte qui a institué le droit à la gratuité. Peut être nous donnerait-il la réponse sauf si lui-même modifié par la suite notamment à l'occasion de la loi de 1966 sur les sociétés commerciales »*⁶⁵¹.

La loi qu'il cherche concerne le régime fiscal des associés dans la société civile. Il évoque l'article 156-I, dernier paragraphe qui spécifie qu'en cas de déficit les associés d'une société civile peuvent déduire la quote-part de ces déficits lui incombant de son revenu global net de la même année.

Tableau 21. Répartition du capital de la Sorec

	Nombre de parts	Total en francs
Fred Isautier	900	9 000 000
henry	900	9 000 000
Charles	900	9 000 000
SARL Ets Isautier	4270	42 700 000
SARL Du Mesgnil ⁶⁵²	600	6 000 000
TOTAL	7570	

⁶⁴⁸ APBCI, Maître Pierre Raymond Hoarau, « Modification statuts, Société réunionnaise de construction », acte du 22 novembre 1962.

⁶⁴⁹ APBCI, classeur SOREC, extrait de la révision des statuts de la SOREC, p. 2.

⁶⁵⁰ APBCI, classeur SOREC, notes.

⁶⁵¹ APBCI, classeur SOREC, *ibid.*

⁶⁵² La SARL Du Mesgnil et Cie au capital de 30 000 000 de francs appartient à Fred (552 parts), Henry (2230 parts), Charles (2349 parts), M. Motais (719 parts) et M. Du Mesgnil (150 parts). Les Isautier détiennent donc plus de 85% du capital de cette société.

Les Etablissements Du Mesgnil font un apport de capital et deviennent ainsi associés dans la branche construction des Etablissements Isautier en 1963. Les investissements nécessaires, alors que les commandes augmentent dans l'île, sont financés, en plus des prêts et des subventions par ces nouveaux apports en capital⁶⁵³.

Le patrimoine de la société se compose de bureaux et de 71 appartements répartis dans huit immeubles ainsi qu'une villa et un hôtel de 24 chambres.

bureaux	890 m²
studios	6
F3	48
F2	6
F5	9
F6	2

Ils distinguent les terrains à vocation industrielle de ceux à vocation commerciale, situés notamment en centre-ville. Au début des années 1970, le total des terres est compris entre 55 et 110 millions de francs. Pour autant la situation n'est pas totalement saine. Les investissements et l'annulation de certains chantiers laisse présager une stagnation des bénéfices de la société.

Pour Charles, la logique était simple, déterminer les besoins de la population réunionnaise et les réaliser...localement. Il est donc logique pour lui, après avoir fait des maisons, de les meubler⁶⁵⁴. C'est ainsi que la SOREMA⁶⁵⁵ est lancée en 1961⁶⁵⁶. L'importation de matelas revenant très cher⁶⁵⁷, Charles et ses associés ont mis en place une fabrique de coussins et de matelas : ISOPLAST. En 1979, ISOPLAST proposaient des mousses de polyuréthane souples ou rigides, des matelas, de la literie, des salons en gros (sur commande) et des sièges. En 1979, la SOREMA couvre plus de 3500m² à Saint-Pierre.

⁶⁵³ Charles Isautier, classeur SOREC, « historique SOREC », 11 mars 1972, notes Bureau Charles Isautier.

⁶⁵⁴ Entretien avec Patrick Isautier, 26 octobre 2007.

⁶⁵⁵ Société réunionnaise de menuiserie et d'ameublement. La SARL est créée sous la gérance de Bernard Calvet. Paul Galliot et les frères Isautier étant aussi des associés. B. Calvet et P. Galliot quittent la société, reprise alors par les Isautier. Charles en assure la gérance avec René Barrière, Directeur général.

⁶⁵⁶ Transformée par les associés en Société anonyme en 1990.

⁶⁵⁷ A cause du volume et du poids, le fret paraissait excessif.



Figure 47. Siège de la SOREMA à Saint-Pierre⁶⁵⁸

Ils sont imaginatifs dans le domaine industriel et sentent bien que se développe dans l'île une société de services liée aux loisirs et au tourisme. Ils ont conscience des atouts de l'île et investissent dans le tourisme.

I.4. Des investissements touristiques

Après s'être tourné vers la gestion mobilière, Charles, en tant que gérant de la SOREC, réalise un autre projet en 1972. La zone touristique du sud est encore inexploitée et le projet porte sur la construction d'un hôtel sur le front de mer de Saint-Pierre : l'hôtel les Horizons.

⁶⁵⁸ Revue de la CCIR, *op. cit.*, p.172.

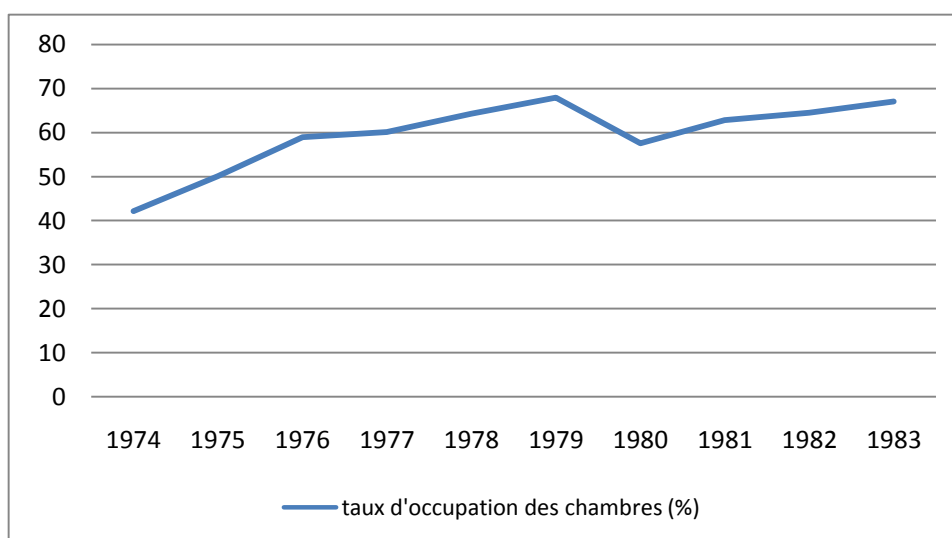


Figure 48. Occupation des chambres de l'hôtel Les Horizons

Le premier objectif minimum serait de retirer de quoi rembourser les emprunts et payer les intérêts afférents. Il évalue les frais d'exploitation⁶⁵⁹ :

- Personnel
- 1 gérant
- 1 réceptionniste
- 1 gardien de nuit
- 1 groom
- 2 femmes de chambre
- Impôts et taxes
- TFSE
- Transports et déplacements
- Frais de gestion
- Frais financiers
- Amortissements

Le tout est estimé par mois et par an. A partir de ces données il évalue le prix d'une nuitée dans l'hôtel. Le calcul est froid sans fioritures. On ne sait pas du tout quel standing il vise.

⁶⁵⁹ *Ibid.*

Tableau 22. Coût de l'opération estimé en 1972⁶⁶⁰

Terrain	18 500 000
Construction	32 000 000
Equipements complémentaires	12 500 000
Subvention obtenue	9 600 000
Coût réel SOREC	53 400 000

On ne parle ni renommée ni atouts touristiques mais seulement coût de revient, rentabilité et bénéfices.

« Le coût global de l'hôtel est de 54 000 000 de francs ce qui nous fait pour une rentabilité même minime un loyer annuel de 5 400 000 francs. D'autre part les charges annuelles probables et minimales seront de l'ordre de 8 600 000 francs. La charge annuelle globale sera 14 000 000 francs⁶⁶¹.

Dans les conditions définies ci-dessus avec les chambres louées 3500 F par jour le seuil de rentabilité à l'exclusion de tous frais généraux et de tout bénéfices – se situe à 14 millions de F par an. Ce qui précède est encore subordonné à une exonération problématique de la TVA.

D'après une information que j'ai, il semblerait que ce soit possible si l'hôtel est classé 2 étoiles ce qui devrait être le cas »⁶⁶².

A la construction de bâtiments publics et privés, s'ajoutent la spéculation immobilière et la mise en place d'infrastructures touristiques. La diversification de l'entreprise ne s'arrête pas à la construction, elle « contamine » les autres branches de la société.

⁶⁶⁰ APBCI, classeur « hôtel les horizons », Charles, 25 septembre 1972, notes.

⁶⁶¹ Cette charge représente :

1/ si les locations unitaires sont de 3500 frcs=4000 locations par an.

2/si les locations unitaires sont de 3000= 4667 locations par an

⁶⁶² *Doc. Cit.*, 30 septembre 1972. Charles achève son prévisionnel par ces données chiffrées. Aucun commentaire ne concerne l'aspect marketing.

II. Une diversification dans la transformation des matières premières liées à la canne et à la distillerie

En 1963, les Etablissements Isautier comptent une dizaine d'activités. Henry administre également la propriété au sein de la SCAB. La phase de diversification, débutée avec l'entreprise de construction, se poursuit dans toutes les directions. Toutes les réflexions nées au début des années 1960 se concrétisent. Les premiers chiffres de vente apparaissent dans les statistiques de Charles tout comme pour la production de jus de fruits ou encore de fruits au sirop, de production de farine dès 1960.

II.1. Caractéristiques et avantages de cette diversification

Il n'est pas aisé d'établir le nombre réel des activités lancées dans le cadre de la diversification. Serge Bouchet en dénombre 60⁶⁶³ mais ne précise pas de qui elles dépendent.

Toutes ces activités sont structurées différemment. Elles peuvent être intégrées dans les ateliers déjà existant des Etablissements Isautier et en faire partie intégrante. Elles produisent :

- Jus de fruits
- Provendes
- Javel
- Alcool à brûler
- Encaustique
- Confiseries
- Chocolat
- Bougies
- Savon
- Confiture

La diversification est dite « liée »⁶⁶⁴ dans les premiers cas. Plusieurs activités différentes sont développées qui présentent de nombreux points communs. Des compétences existantes la caractérisent. Ces compétences sont des pivots de nature technologique, aussi les machines d'embouteillage sont adaptées à de nouveaux formats de contenants dans les cas des

⁶⁶³ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 122.

⁶⁶⁴ Elle est dite aussi concentrique.

jus de fruits et en 1967 la chocolaterie bénéficie des machines d'emballage destinées aux confiseries. Cela suppose une connaissance précise des compétences et des transferts possibles à d'autres productions. Des synergies sont alors possible au niveau de la production mais aussi du marketing⁶⁶⁵ ou de la gestion administrative.

D'autres projets, en revanche aboutissent à la création de sociétés indépendantes dans lesquelles les Isautier sont majoritaires et en assument l'administration.

COGEDAL (fabrication de farines ménagères)

SOREMA (fabrication de meubles et de mousses)

SVHOI (société village hôtels de l'océan indien)

ISOPLAST (production de plastiques et autres transformations)

PROMAG (huiles végétales)

SAVODET (savonnerie)

SIPA (pâtes alimentaires)

Certains aboutissent à des entreprises indépendantes dont ils ne détiennent que quelques parts.

SICA-Fleurs (M. Roche, gérant)

SICA-Lait (Paul Martinel)

LABOROI (entreprise dédiée à la pharmaceutique)

SORELAB (commerce de matériel d'équipement de laboratoires)

Cette liste n'est pas exhaustive. Son but est de refléter les différents types d'organisations et d'activités proposés. Les sica, coopératives, ont été classées avec des sociétés commerciales. Les liens avec les Etablissements Isautier sont surtout financiers. Les métiers sont très différents et il n'y a pas de lien entre les produits, les clients, les concurrents, les technologies, les processus de production. L'échec n'a pas de conséquences sur les autres créations.

⁶⁶⁵ En effet, des campagnes promotionnelles peuvent englober alors plusieurs des produits proposés par l'entreprise.

Par ailleurs toutes ces diversifications peuvent être horizontales en proposant différents produits. La diversification peut aussi internaliser un certain nombre de transactions entre fournisseurs et clients. En réalisant des pots de yaourts, la Sica-Lait évite de faire appel à un sous-traitant pour emballer les produits. De plus la fabrication des aliments pour nourrir le bétail est faite à partir de graines commandées en métropole. Cette même matière première sert aussi à la fabrication d'huiles de consommation. Une économie d'éventail⁶⁶⁶ est ainsi réalisée. Une même ressource est utilisée pour fabriquer des produits différents. Cela permet d'étaler le coût de cette matière première sur l'ensemble des produits qui en découlent. C'est un des avantages de l'entreprise diversifiée sur l'entreprise spécialisée.

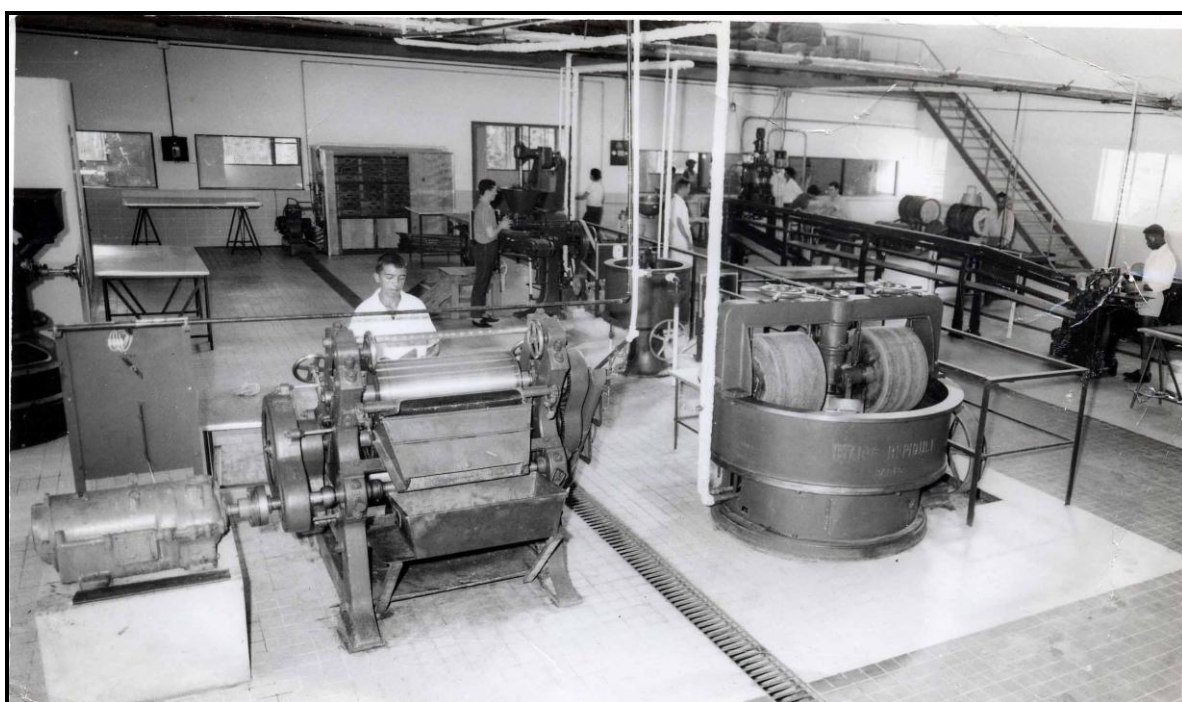


Figure 49. Chocolaterie, photographie non datée (la chocolaterie est créée en 1962)

Accroître le pouvoir des Etablissements Isautier prend tout son sens. Grâce à cette stratégie, ils accroissent leur pouvoir de marché et accentuent « *la pression sur les entreprises qui sont spécialisées dans une seule activité* »⁶⁶⁷ comme par exemple les distilleries indépendantes. Mais aussi et surtout, l'avantage de cette voie de développement permet de répartir le risque. « *L'échec d'une activité peut alors être compensé par les autres métiers du groupe* »⁶⁶⁸.

⁶⁶⁶ LEROY (F.), *op. cit.*, pp. 76-78.

⁶⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁶⁸ *Ibid.*

Un grand nombre de ces produits sont issus d'une même matière première : la canne à sucre.

II.2. D'infinies possibilités nées de la canne à sucre

La canne à sucre est une plante originaire de Nouvelle-Guinée. Cultivée d'abord en Asie plus de 2500 ans avant notre ère, elle est connue en Occident au IV^e siècle. Elle est introduite dans les Mascareignes par Bougainville. La plante vient de Tahiti⁶⁶⁹. De nos jours, elle reste une plante « *riche en records* » avec une production mondiale et un rendement largement supérieurs à ceux du blé. Elle a « *la plus forte production de matière sèche à l'unité de surface* », 18 tonnes/hectare contre 2,5 pour le blé. 630 litres d'alcool pur sont produits à partir d'une tonne de canne contre « *460 pour une tonne de blé* »⁶⁷⁰. La canne à sucre est le cœur des Etablissements Isautier. Tout est utilisable dans la plante et susceptible de fournir la matière première dans toutes sortes d'applications possibles.

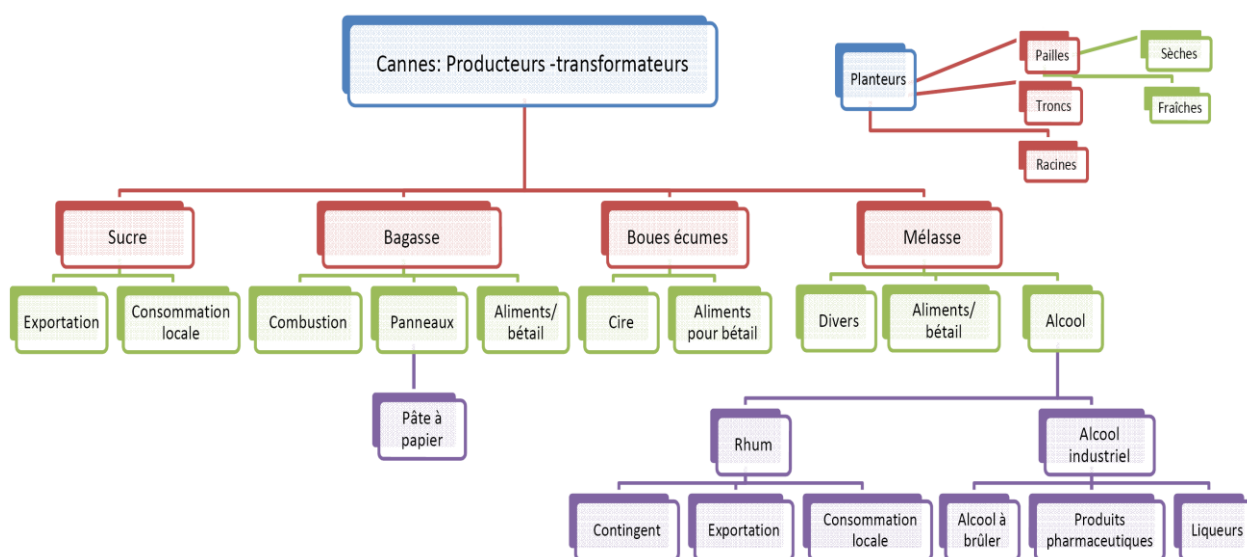


Figure 50. Multiples transformations industrielles de la canne à sucre⁶⁷¹

La canne est cultivée par les planteurs. A sa récolte, les planteurs la vendent aux différents producteurs et transformateurs et récupèrent la paille, pour en faire du fourrage,

⁶⁶⁹ M. Hoarau, *Le rhum à l'île de La Réunion ; Tradition d'hier, légende de demain*, Syndicat des producteurs de rhum de La Réunion, p.16.

⁶⁷⁰ M. Hoarau, *ibid.*

⁶⁷¹ Schéma griffonné par Charles Isautier, non daté, retrouvé dans un dossier datant des années 1970.APBCI

les troncs et les racines pour les cultiver. Après une première transformation, le sucre produit est destiné soit à l'exportation soit à la consommation locale. D'autres produits de la canne sont obtenus et susceptibles de remplir un nouvel usage ou de subir une nouvelle transformation. La bagasse⁶⁷² peut servir à alimenter en énergie l'usine à sucre mais aussi constituer la base de panneaux de particules, servir de pâte à papier et même nourrir le bétail. La mélasse⁶⁷³, autre résidu de la cristallisation de jus de canne, peut servir à divers usages notamment à l'alimentation du bétail mais aussi à la fabrication du rhum et d'alcool industriel. Cet alcool pur peut servir à fabriquer liqueurs, punches et autres boissons alcoolisées aromatisées. Charles ambitionne de se positionner sur tous ces secteurs et de tirer partie des multiples avantages de la canne à sucre.

Depuis l'Entre-deux guerres, Alfred a diversifié la production d'alcool. Arômes, mélanges et ajouts de jus de fruits ont permis de créer de nouveaux produits⁶⁷⁴. En 1964, Charles réunit un certain nombre d'études prévoyant l'importation de concentrés de fruits pour réaliser des jus⁶⁷⁵. Il prévoit ainsi la réception, le stockage et la préparation des jus, de la dilution à la stérilisation. Cet ensemble de procédés ne nécessite que peu d'investissements. Les machines de mélange et d'embouteillage existent déjà. Il songe à proposer des jus de pommes et de raisin. La production de jus de fruits pays existe déjà. Elle entre dans la composition des différentes liqueurs déjà proposées par les établissements.

En décembre 1963, Charles pense à un autre produit dérivé du sucre : les confiseries. Le 14 décembre 1963, il produit une première étude du coût de revient de la production. 11 éléments différents sont évalués. Il inclut dans ce coût, en plus des coûts de production, la part de la recherche et celle de la publicité. Sans détailler ces éléments, il les chiffre. Durant trois longues années, il étudie le rendement de la confiserie. Il élabore sans relâche des nouvelles recettes. Ses études se spécialisent et se complexifient. Les prises de notes sont interrompues. Le six décembre 1967, il rédige un dossier de 16 pages sur les 14 étapes de son procédé de fabrication⁶⁷⁶ :

- 1/Pesée des composants
- 2/Solution du sucre et du glucose dans l'eau
- 3/Remontée de la solution dans la boule à vide pour aspiration

⁶⁷² Résidu ligneux de la canne à sucre

⁶⁷³ Résidu sirupeux non cristallisable de la fabrication du sucre.

⁶⁷⁴ Voir chapitre sur la fabrication du rhum.

⁶⁷⁵ APBCI, classeur « jus de fruits », études de 1964 à 1968.

⁶⁷⁶ APBCI, classeur « confiserie », études et notes de 1963 à 1969.

- 4/Cuisson et séchage
- 5/Vidange de l'appareil
- 6/Transport de la pâte sur la table froide
- 7/Incorporation à la pâte du colorant et du parfum
- 8/Brassage de la pâte
- 9/Transfert de la pâte de la table froide à la table chaude
- 10/Réchauffage de la pâte
- 11/Découpage de la pâte
- 12/Introduction de la pâte dans la mouleuse
- 13/Récupération des produits sous le vibreur
- 14/Transport des produits dans la chambre climatisée

Charles s'investit dans la production au point de devenir spécialiste du sujet. Il s'implique entièrement dans chacun de ses projets et réalise des études qui lui permettront de fixer dans le temps ces recherches. Ces réflexions théoriques sont accompagnées de résultats d'expériences et de conclusions permettant de fixer la taille de l'activité qu'il souhaite créer et de la production qu'il est possible de faire tout en restant à un seuil optimal de rentabilité.

Avec trois employés, il pourrait produire 100 tonnes de confiserie pourtant il ne vise que 50 tonnes par an. En effet « *nous ne pouvons emballer une telle production quotidienne – il faut donc réduire celle-ci mais en réduisant aussi le personnel* »⁶⁷⁷. Il explique en quoi l'emballage est une production problématique⁶⁷⁸. Des poches de 100g et 1kg sont prévues, il faut donc pour chaque emballage prévoir la pesée des poches, leur remplissage, leur scellement, et leur contage et mise en carton pour livraison. En 1967, cet atelier produit 28 180 kilos de bonbons.

En 1966, Charles met au point un autre projet lui aussi associé au sucre : le chocolat. Il prévoit de produire du chocolat à croquer, à cuire, fondant et au lait⁶⁷⁹. Les ressources humaines ainsi que la mise en place de l'atelier posent peu de difficultés : « *En utilisant ce dont nous disposons déjà et moyennant la construction d'un bout de plancher en équerre avec celui existant (...) on devrait pouvoir tourner avec un homme en fabrication, un homme au moulage, un homme au tapotage et un homme au démoulage* »⁶⁸⁰.

⁶⁷⁷ APBCI, classeur « confiserie », notes du 06 décembre 1967, p. 3.

⁶⁷⁸ *Ibid.*, p. 7.

⁶⁷⁹ APBCI, classeur « distillerie », notes, 16 avril 1966.

⁶⁸⁰ APBCI, classeur « distillerie », notes, 16 avril 1966.

Dérivés de la mélasse, les aliments pour bétail sont fabriqués dans les Etablissements Isautier à partir de 1959⁶⁸¹. Les investissements sont encore peu élevés⁶⁸². Il s'agit pour l'instant de réaliser un certain nombre d'aliments expérimentaux associés ou non à de la mélasse. Ainsi dans un bâtiment de récupération, trois machines servaient à cette fabrication : un mélangeur, un granulateur et un broyeur. Le succès de cette activité est tel qu'en 1973, la fabrique couvre 1500 m². Depuis 1971, la production atteint 7500 tonnes d'aliments⁶⁸³. A la base, des matières premières locales et importées : maïs, manioc, sons de riz, sons de maïs, luzernes, farines de viande, farine de poissons, tourteaux de soja, d'arachides ; calcaires, phosphates, sel de cuisine, mélasses de canne à sucre, levures, etc. Pour la farine animale les Isautier ont aussi conçu et investi dans un appareil qui mélange les farines broyées avec de la mélasse et les conditionne. En 1973, la provenderie emploie 35 personnes. 75 millions de francs CFA y ont été investis. Le chiffre d'affaires en 1971 était de 450 millions de francs CFA.

La diversification est partout et les Isautier s'intéressent à la création de nouvelles branches dans le secteur primaire.

II.3. La diversification de leurs activités agricoles

« *On essaie de faire tout ce qui est possible de faire à La Réunion* », tel était le crédo de Charles, avec l'accord de ses frères et l'accompagnement de son fils Patrick⁶⁸⁴. Charles y pensait depuis la fin de la guerre. Dix années ont été nécessaires à la réalisation de ces projets. Certains essais se sont révélés infructueux, comme la culture du riz à La Réunion. Selon Patrick, un épi sur deux arrivait à maturation aussi le projet fut bien vite abandonné. D'autres en revanche avait un succès garanti mais des facteurs externes bloquaient leur aboutissement. On le voit bien l'objectif était d'imposer une économie de substitution à l'importation.

⁶⁸¹ « La provenderie des Etablissements Isautier ; seule fabrique réunionnaise d'aliments pour animaux », *Le Mémento industriel et commercial réunionnais*, n°6, 1973, p. 55.

⁶⁸² 1 500 000 francs CFA, *Ibid.*

⁶⁸³ APBCI, dossier Provenderie, Charles Isautier, notes.

⁶⁸⁴ Entretien avec Patrick Isautier, 26 octobre 2007. En 1971, Le gouvernement canadien introduit une politique du double prix du blé qui impose un prix plancher et un prix plafond. En 1973, une nouvelle politique nationale des grains de provende permet la circulation de ces grains entre les provinces et leur vente par le secteur privé. Ces lois de libéralisation du marché expliquent en partie la recherche de nouveau débouchés et la prise de contact avec les Isautier. Gouvernement du Canada, Direction de la recherche parlementaire, 1998, <http://dsp.psd.pwgsc.gc.ca/Collection-R/LoPBdP/modules/prb98-2-grain/dates-f.htm>.

Prenons le cas de la farine. Celle-ci était importée tout comme les aliments pour bétail. Charles s'est dit que s'il faisait venir uniquement les grains, cela reviendrait moins cher tout en permettant de produire à La Réunion⁶⁸⁵. Les producteurs métropolitains, de farine et d'aliments, n'ont pas accepté dans un premier temps d'accord avec les Isautier car selon Patrick, dix années ont été nécessaires à la négociation entre les deux partis⁶⁸⁶, mais la menace d'un accord entre Continental Grains⁶⁸⁷, multinationale canadienne, et les Etablissements Isautier en début d'année 1970 a précipité les événements. La société française Villegrain leur a proposé un accord six mois plus tard. C'est en 1974 que le moulin a démarré.

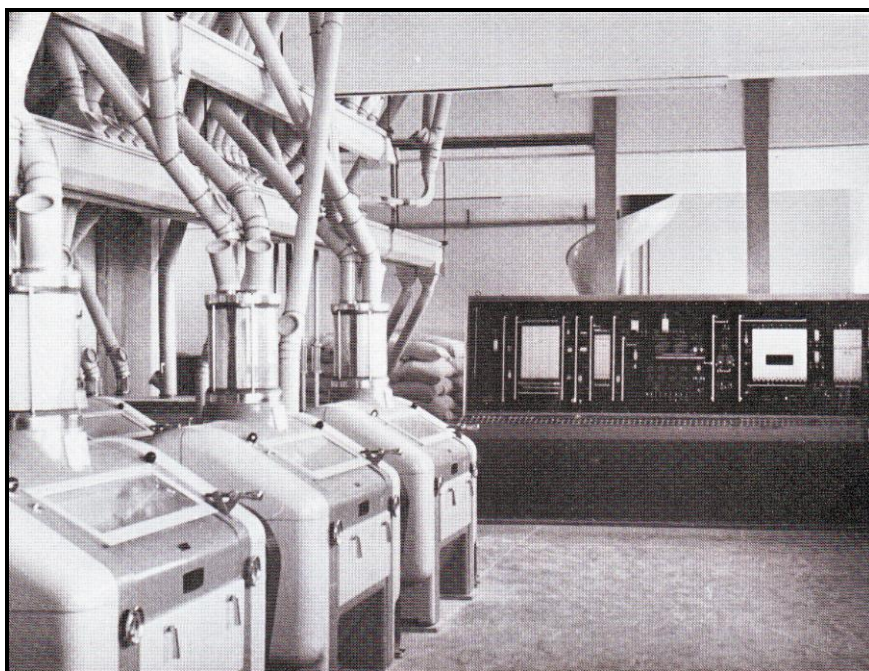


Figure 51. COGEDAL, Minoterie en 1979⁶⁸⁸

Deux mois plus tard, les premières commercialisations de farine ont débuté. L'importation ne concerne pourtant pas que le blé mais aussi les fournitures, les pièces de rechange⁶⁸⁹. Le marché reste cependant très faible et l'entreprise tire ses bénéfices de sous-produits bon marché et des aliments pour bétail⁶⁹⁰. La COGEDAL avec la participation de la SOMDIAA, se lance dans la fabrication d'huile. L'équipement industriel de leur usine est utilisé en dessous de ses capacités. Charles poursuit le but de lancer une huilerie, toujours en

⁶⁸⁵ *Ibid.*

⁶⁸⁶ Il s'agit des Grands Moulins de Paris.

⁶⁸⁷ *Ibid.* La société spécialisée dans la vente de céréales leur proposaient une association et de monter un moulin.

⁶⁸⁸ CCIR, Revue N°36, *op. cit.* p.167.

⁶⁸⁹ C'est la SOMDIAA qui est chargée d'exporter ressources et matériels. Apparentée à la société Grands Moulins de Paris, elle est orientée vers le développement des industries agro-alimentaires en Afrique francophone et dans les DOM. Revue CCIR, *op. cit.*, p. 168.

⁶⁹⁰ *Ibid.*

utilisant les céréales importées pour la farine et les aliments pour bétail. Les résistances de la part du leader du marché métropolitain, Lesieur, sont cependant tout aussi importantes. Là aussi l'accord prend huit ans avant d'être validé⁶⁹¹. Ce délai s'explique par la crise que traverse le groupe Lesieur en 1970. De 1967 à 1970, la sécheresse au Sénégal, au Niger et au Nigéria provoque la régression de la production mondiale d'arachide et une augmentation des cours, « *Extrêmement dépendant de l'arachide, le groupe [Lesieur] ne pouvait être que durement atteint par les fluctuations de cours* »⁶⁹². En 1970, Lesieur obtient du gouvernement un relèvement du prix des huiles alimentaires. Dans le même temps la concurrence agressive d'huiles de table à base de colza et surtout de tournesol⁶⁹³, met l'entreprise dans une posture délicate. Charles fait le choix de produire des huiles à base d'arachide et de soja et la raffinerie est opérationnelle en 1978 sous l'égide de PROMAG SA.

1964 : La SICA-LAIT

Cette initiative regroupe les producteurs de la Plaine des Cafres et vise la promotion et l'écoulement de leur production laitière. D'après Charles, le meilleur moyen de valoriser l'élevage bovin passait par la commercialisation du lait et des yaourts⁶⁹⁴. Mais pour cela, encore fallait-il que la consommation de lait se démocratise. Les Réunionnais ne sont pas de grands consommateurs de lait de vache. La tradition, fermement ancrée, disait que ce dernier donnait des vers. Charles s'est mobilisé pour distribuer les yaourts et le lait dans les écoles. C'est avec l'initiative de Michel Debré, celle du fonds FASO, que 20% du montant des allocations familiales versées aux Réunionnais a été consacré au financement d'un repas journalier pour tous les enfants des écoles de l'île⁶⁹⁵ et c'est par ce biais que sa consommation s'impose progressivement⁶⁹⁶. En 1960, les Isautier commandent aux Etats-Unis « *la plus petite machine qui existe pour faire des pots* »⁶⁹⁷. L'atelier était dans un petit local de la ferme d'élevage. Les yaourts commercialisés en France étaient conditionnés dans des pots en verre. Comme il leur paraissait trop risqué d'importer des pots en verre de métropole, ils ont décidé de les conditionner dans des pots en plastique, facilitant ainsi le stockage et le transport des marchandises.

⁶⁹¹ Les Isautier continuent à fabriquer de l'huile depuis.

⁶⁹² GASTON BRETON (T.), le groupe Lesieur, p. 321.

⁶⁹³ Reconnue pour ses qualités diététiques, la consommation d'huile de tournesol passe de 5 % en 1960 à 15 % en 1970. *Idem*, p. 322.

⁶⁹⁴ Entretien avec Patrick Isautier, 26 octobre 2007.

⁶⁹⁵ D'après Patrick c'est cette initiative qui a permis de transformer les habitudes alimentaires, permettant d'introduire dans les repas les pâtes, la pomme de terre... etc.

⁶⁹⁶ APBCI, classeur « Sica-Lait », 1964 à 1970. Charles consacre un classeur entier à l'évolution de la Sica-lait.

⁶⁹⁷ Entretien avec Patrick Isautier, 26 octobre 2007.

En 1969, la coopérative prend une nouvelle direction, n'étant pas la seule à proposer des produits laitiers dans l'île, toutes les structures se regroupent au sein de la compagnie laitière des Mascareignes : la CILAM, initiative de France-Lait. Cette société anonyme, créée le 19 octobre 1964, a son siège à Saint-Denis. Elle a pour objet le développement de la production de lait et de ses dérivés, l'utilisation et la reconstitution industrielle, la transformation. Mais elle souhaite aussi favoriser l'innovation à travers l'obtention, l'achat ou encore la vente de brevets et faciliter les participations dans les sociétés similaires. C'est précisément la fusion de la SICA-Lait et de la Cilam qui se définit au début des années 1970. Cette fusion ne peut se faire sans un minimum d'avantages pour les anciens propriétaires et administrateurs et nécessite du temps. Pour Charles, une grande problématique domine cette association : *« quelles valeur retiendrait-on pour l'apport à la CILAM de l'actif industriel et commercial de la SICA-Lait et comment ferait-on cette opération ? »*⁶⁹⁸. En juin 1970, les négociations aboutissent sous la forme d'un protocole puis d'une convention signée le 26 octobre suivant et qui précise le dispositif retenu. Le rapport du conseil d'administration de la CILAM du 29 mars 1971 explique que le *« rapprochement prévu avec la SICA-Lait, et son aboutissement sur une seule et même exploitation regroupant des activités jusqu'alors séparées de la CILAM était cependant liée à un relèvement du prix des produits dits sociaux fabriqués par l'une et l'autre des sociétés »*. En effet, la CILAM vendait des yaourts à 60% de son coût de revient.

Enfin, pour assurer cette acquisition, encore faudrait-il pouvoir évaluer la valeur de la SICA-Lait. Comment chiffrer cette structure qui est avant tout une mutualisation de moyens, de capitaux mais aussi d'hommes et de clientèle. Cette dernière n'a pas les moyens de réaliser une OPA sur la CILAM et Charles imagine quels apports extérieurs seraient nécessaires pour réaliser cette opération. Cela ne dépasse pas le stade de la réflexion. Dans le rapport du conseil d'administration de la CILAM de 1972, la CILAM regroupe des producteurs de produits laitiers et des administrateurs extérieurs dont la liste comprend :

⁶⁹⁸ APBCI, classeur « Sica-Lait », 1964 à 1970.

Etablissements Isautier	SICA-Lait
Ah Sing	Brasseries de Bourbon
Strasser	Silom
J.M. Miguet	Corporation des éleveurs de la
J.M. Miguet	SODERE
STRASSER	France-Lait

Ce document précise la réalité d'un accord entre les deux parties. Il stipule un apport partiel d'actifs de la SICA-Lait à la compagnie laitière des Mascareignes :

« La SICA-Lait louera à la CILAM ses bâtiments de la Plaine des Cafres.

Location-vente du matériel de la SICA-Lait apportée à la Cilam fera l'objet d'une attribution gratuite d'actions.

La SICA-Lait déposera ses marques « Piton des neiges », « Freskali » et « Piccolo ». »

Ce protocole d'accord définit au bout de deux ans l'association des deux structures et marque la fin de cette aventure commencée dans un garage de la Plaine des Cafres.

II.4. Le financement de ces nouvelles activités

Les différents lancements sont autofinancés en partie. Dans le cas de la création de sociétés anonymes, le financement est assuré en partie par le capital social et par des emprunts bancaires. Une part de la croissance de ces activités est autofinancée par les bénéfices cumulés. Dans le cas de la SOREMA⁶⁹⁹, la structure a permis à de nombreux associés d'investir, *« anticipant souvent sur les profits à venir et presque toujours en autofinancement »*⁷⁰⁰. Ce sont les profits réalisés et les augmentations de capital qui lui ont permis de maintenir son fonds de roulement. Les Isautier ont recours à un éventail de financements pour lancer leurs divers projets.

Les aides bancaires

Dès la fin des années 1930, les patrons français ont recours à l'endettement pour financer une part de leurs investissements ou pour leur permettre de traverser les crises financières. Louis Renault emprunte en 1937 en secret à une banque étrangère sur son nom

⁶⁹⁹ APBCI, classeur « SOREMA ».

⁷⁰⁰ CCIR, *Revue de la chambre de commerce et...*, op. cit., p. 172.

propre et sur son patrimoine⁷⁰¹. Après la guerre, cette méthode de financement se généralise. En 1947, le Groupement de l'industrie sidérurgique est créé par le patronat de ce secteur pour centraliser les emprunts et financer la modernisation de leur industrie. Le crédit se développe qu'il soit réalisé à court, moyen ou long terme, auprès des marchés financiers, des banques, des fournisseurs ou de l'Etat. Il est facilité dans le contexte inflationniste des années 1965-1975 en France⁷⁰².

Parmi les établissements bancaires de l'île, la BNCI-OI propose un panel de concours financiers susceptibles d'intéresser les entreprises locales. Il s'agit de financements complémentaires à la réalisation d'un projet proposé par l'entreprise. Cette dernière doit réaliser cependant un apport personnel couvrant au moins 30% de la totalité de l'investissement. Mais elle n'est pas la seule. La Banque française commerciale propose des crédits à moyen terme susceptibles de soutenir l'entreprise dans ses difficultés de trésorerie, ou dans ses projets à moyen terme⁷⁰³. La Banque de La Réunion (BR) propose des crédits à moyen terme de 3 à 7 ans. Les Isautier sont actionnaires de cet établissement bancaire et possèdent une trentaine d'actions à la fin des années 1960⁷⁰⁴.

Les subventions de l'Etat

Plusieurs organismes sont créés dans les années 1960, proposant un accompagnement à la création d'activités industrielles. La SATEC⁷⁰⁵, le Bureau de promotion industrielle et la SODERE⁷⁰⁶ vont financer une part des investissements de ces nouvelles activités dans l'île. La Caisse centrale de coopération économique (CCCE) joue un rôle important dans l'économie des DOM jusqu'en décembre 1976⁷⁰⁷. Sur les 1150 millions de

⁷⁰¹ RIOUX (J-P.), SIRINELLI (J-F.), *La France d'un siècle à l'autre, op. cit.*, « Le Patron », p. 492. Pour certains de ces patrons, le recours à l'endettement était systématique, notamment dans le secteur de l'électricité.

⁷⁰² *Ibid.*

⁷⁰³ L'apport personnel doit être d'au moins 20%. CCIR, *op. cit.*, p. 126.

⁷⁰⁴ Cette prise de participation explique que la majeure partie des crédits bancaires soient réalisés avec la BR. APBCI, dossier « Portefeuille et titres ».

⁷⁰⁵ La Société d'aide technique et de coopération est une société d'Etat au capital de 12 millions de francs et créée le 2 novembre 1956 en exécution d'une résolution du FIDOM. « Elle a pour objet d'apporter son concours au développement de la production : agriculture de type familial, pêche, artisanat, petite-industrie, ... ». Elle peut réaliser, uniquement dans les DOM, des opérations de crédit en accord avec son objet social. SATEC-Bourbon, compte-rendu d'activités, février 1965, APBCI. La SOFIDER, société d'économie mixte créée en 1978, se substitue par la suite aux activités de crédit de la SATEC.

⁷⁰⁶ La Société de développement de La Réunion est créée en 1964 par les industriels et banquiers locaux avec l'appui des pouvoirs publics. Elle intervient comme une banque d'affaires régionales chargée de répondre aux besoins de développement entraînés par la décentralisation des régions. Les projets de création et de transformation des industries ou de commerces sont mis à l'étude par cette structure et financés en partie grâce à des prises de participation, des prêts ou des cautions. CCIR, *op. cit.*, p. 121.

⁷⁰⁷ Créée sous le nom de Caisse centrale de la France libre en 1941 par le Général de Gaulle en 1941 à Londres, elle prend le rôle de Trésor et de Banque Centrale à la fois. En 1944, elle devient la Caisse centrale de la France

francs octroyés à crédit dans l'île, 125 millions ont versés à l'industrie, au tourisme et à la production d'électricité entre sa création et sa cessation d'activité en 1977. La Société de crédit pour le développement des départements d'Outre-mer (SOCREDOM) prend le relais. Cette société d'économie mixte est créée le 28 mars 1977 dans le cadre de la départementalisation économique.

Pour assurer son lancement, la création de la Compagnie générale d'alimentation (COGEDAL) est estimée à 400 millions de francs CFA. Son financement est d'abord assuré par le capital social (37,5%), des primes (17,5%), un emprunt bancaire (5%) et des prêts à long terme de la SODERE et de la Caisse centrale⁷⁰⁸. Cet important projet résume à lui seul, les stratégies employées par Charles Isautier pour réaliser ses projets. Le prêt à long terme de la SODERE s'élève à 80 millions de francs CFA, de même pour celui de la caisse centrale.

Lors de l'examen de cette demande par la Caisse centrale de coopération économique en juin 1973⁷⁰⁹, la première remarque concerne le prix de revient de la farine par la COGEDAL. Il apparaît que celui-ci est « légèrement plus élevé » que celui de la farine importée à La Réunion. Le projet paraît dès le départ perdant face à la concurrence d'une farine moins dispendieuse en provenance de la métropole ou d'ailleurs. Son opportunité n'est aucunement démontrée pour autant le financement est accordé sur un critère bien différent que la seule compétitivité de la meunerie réunionnaise. En effet d'après les experts réunis autour de ce dossier il s'agit « *d'une opération intéressante en ce sens qu'elle est de nature à exercer un effet d'entraînement sur l'industrialisation de l'île* »⁷¹⁰. Le financement n'est donc pas destiné à favoriser des structures compétitives mais bien à investir dans le tissu industriel et à soutenir les initiatives des entrepreneurs de l'île⁷¹¹. Ces investissements servent les

d'Outre-mer chargée de l'émission de la monnaie jusqu'à la création de l'IEDOM en 1959. Mais c'est en 1946 qu'elle devient une banque de développement et prend le nom de Caisse centrale de coopération économique en 1958. C'est à elle que revient, entre autres, la gestion comptable du FIDOM et le crédit à l'industrie et au tourisme, et aux sociétés de production d'électricité. Elle représente également le Crédit foncier de France. En 1976, un nouvel établissement bancaire : la SOCREDOM, remplace la CCCE dans le financement à moyen et long terme des secteurs productifs. CCIR, *op. cit.*, p. 119.

⁷⁰⁸ CAEF B45108, procès verbal du comité restreint du FIDOM du 9 juillet 1973.

⁷⁰⁹ CAEF B45108, procès verbal du conseil de surveillance de la Caisse centrale de coopération économique du 15 juin 1973.

⁷¹⁰ *Ibid.*, p. 8.

⁷¹¹ L'un des membres du conseil, M. Seite, insiste sur le fait que ces aides ont été nécessaires aux Antilles, où les minoteries ont atteint une rentabilité bien inférieure aux prévisions. *Ibid.*, p. 8.

objectifs du Ve Plan d'équipement des DOM (1971-1975). Ce projet est un exemple frappant de la volonté du gouvernement d'investir dans les DOM :

« Le ministère des DOM et TOM est très favorable à ce projet car il espère que l'installation de cette minoterie sera à l'origine d'activités annexes et, en particulier, de la production d'aliments pour le bétail et du développement de l'élevage à La Réunion »⁷¹².

Tableau 23. Investissements dans le cadre du Ve Plan⁷¹³

Secteurs industriels	Nombre d'unités de production	Investissements dans création d'industries de 1966 à 1969
Industries agricoles et alimentaires	20	228 530
Boissons	7	0
Tabacs, textiles, chaussures	2	très faible
Travail du bois	4	181 484
Papèterie - imprimerie	4	faible
Caoutchouc, cuir, matières plastiques	2	
Chimie engrais	2	91 286
Matériaux de construction	5	52 362
Industries mécaniques, électriques, constructions métalliques	9	95 150
Ensemble des industries	55	680 211

Ces financements mettent en exergue la dépendance et la fragilité de ces structures qui basent une partie de leur capital sur des primes et des investissements nationaux.

Les associations avec d'autres entreprises ou entrepreneurs

Les Etablissements Isautier ne sont pas les seuls à opérer une telle diversification. Le Groupe Bourbon, en plus de la modernisation de son appareil industriel et de sa politique immobilière entame une diversification dans l'agro-alimentaire. Un projet de constitution d'une coopérative de céréales est lancé en janvier 1963⁷¹⁴. En juillet 1963, il décide de participer à la constitution de la SICA-Fleurs de Bourbon. Le 20 janvier 1963, la SICA-Fleurs est créée à la suite de l'initiative du député Becker et du FIDOM pour recenser

⁷¹² *Ibid.*, p. 9.

⁷¹³ CCIR, *op. cit.*, p. 62.

⁷¹⁴ Elle porte le nom de « Coopérative du Nord » et a pour objet de produire, conserver et vendre des céréales. Son siège est à Saint-Denis. MAESTRI (E.), *Groupe Bourbon, op. cit.*, p. 33.

les espèces florales et végétales de La Réunion⁷¹⁵. Grâce à des capitaux essentiellement réunionnais la société EXOPRO voit le jour. Elle est chargée d'exporter ces fleurs en France. Une dotation du FIDOM de 697 mille francs a complété les capitaux investis. Le capital de la SICA s'élève à 767 331 francs⁷¹⁶. Les conditions du marché sont favorables à son développement. L'approvisionnement local souffre d'irrégularités fréquentes et il existe une demande quasi constante donc un écoulement permanent garanti. C'est la pépinière de Gillot qui est choisie pour abriter la SICA. Sa proximité de l'aéroport nous laisse penser que tous les avantages sont réunis pour que cette affaire soit réussie. Valère Roche en est le président et à ses côtés, Charles Isautier, Albert Avril et Charles Payet sont administrateurs⁷¹⁷. Dans un courrier envoyé à Valère Roche, A. Meunier reproche à la SICA d'être tournée uniquement vers l'exportation et de faire concurrence aux fleuristes locaux au lieu de les approvisionner⁷¹⁸. Dans un autre courrier du président au directeur départemental de l'agriculture, le 14 avril 1966, la SICA se tourne vers le marché local et souhaite lancer une pépinière de plantes ornementales. Elle connaît cependant des difficultés car le marché local ne permet pas d'assurer une rentabilité suffisante et les ventes vers la métropole stagnent⁷¹⁹. En septembre 1968, elle accuse une perte d'exploitation de 38 000 francs et est liquidée le 30 décembre 1968⁷²⁰.

Cette expérience est un exemple d'investissements conjoints des Sucreries de Bourbon et des Etablissements Isautier. Ils partagent des intérêts communs. Les Etablissements Isautier détiennent quelques parts et siègent au conseil d'administration des Sucreries de Bourbon⁷²¹. Cela leur permet de s'associer à certaines démarches de l'entreprise

⁷¹⁵ APBCI, Dossier « SICA-Fleurs », Charles Isautier, notes sur la situation de la SICA-Fleurs, octobre 1965.

⁷¹⁶ Les espèces proposées à l'exportation et à la vente locale étaient : anthurium, gloriosa, gerbera, staphanotis, freesia, neliconia, lilium, hemerocallis, montbretia, tritona.

⁷¹⁷ APBCI, Dossier « SICA-Fleurs », extrait du procès verbal des délibérations de la SICA-Fleurs de Bourbon du 22 mars 1967.

⁷¹⁸ APBCI, Dossier « SICA-Fleurs », correspondance, A. Meunier à Valère Roche, 25 octobre 1966.

⁷¹⁹ APBCI, Dossier « SICA-Fleurs », Charles Isautier, note expliquant la liquidation de la SICA-Fleurs Bourbon, 30 décembre 1968.

⁷²⁰ APBCI, Dossier « SICA-Fleurs », correspondance, la SICA-Fleurs à la Chambre d'agriculture, 14 mai 1986, paru dans le Jir du 21 mai 1986 : « *[Vous souvenez-vous de la] SICA-Fleurs de Bourbon que nous avons lancé ensemble en janvier 1963 ? Peut-être un peu prématurément, car la production florale réunionnaise se limitait au passe-temps de quelques artistes amateurs et ne répondait nullement aux conditions d'un marché inconnu et délicat. Rappelez-vous qu'après une expérience malheureuse, malgré le dévouement d'un spécialiste Marlot que la SATEC nous avait offert, nous avons dû cesser nos activités, liquider le patrimoine que nous avons acquis à grands frais, pour payer nos dettes. Les réalisations que nous avons faites à l'époque nous ont permis d'apurer notre passif et de garder un solde positif que nous avons précieusement conservé (...) ces années passées, il nous paraît opportun aujourd'hui de régulariser notre situation ; d'autant plus que la profession s'est organisée et qu'une nouvelle SICA-Fleurs a vu le jour.* »

⁷²¹ Ces quelques parts appartiennent probablement à Alfred. Ce n'est qu'à partir de 1971, que des documents sur les conseils d'administration des Sucreries de Bourbon apparaissent dans les archives de Charles Isautier. Dans le rapport de la séance du 28 novembre 1972, il est indiqué que « *M. Alfred Isautier est représenté par M.*

et également d'obtenir des informations diverses aussi bien sur le contexte économique local que sur les projets du groupe. Quartier Français tient une politique similaire. Maxime Rivière, son Président directeur général, lance au début des années 1960, plusieurs activités à partir du sucre, notamment dans l'agro-alimentaire, le plastique et le second-œuvre du bâtiment.

Charles ne raisonne pas en termes de rentabilité. La diversification et les anticipations qui en découlent ont pour origine une curiosité et une capacité d'innovation hors normes. La création de ces activités est l'œuvre d'un homme autodidacte et passionné.

III. Charles le créatif et l'anticipateur

« L'efficacité en matière d'innovation tient à ce qu'elles conjuguent deux avantages opposés : d'un côté, la continuité qui leur permet de préserver les savoir-faire et la culture de l'entreprise, et de l'autre, le renouvellement des générations qui rend possible l'innovation en faisant évoluer la tradition familiale »⁷²².

La nouvelle génération doit pouvoir adapter la tradition familiale aux évolutions de l'environnement économique. Alfred reprend l'entreprise dans cet esprit. Charles prolonge le savoir-faire familial dans de multiples projets audacieux.

III.1. Un créatif

Charles avec l'aide de ses associés et de son fils, Patrick, réalise la plupart des études nécessaires au lancement de chaque activité. Parmi les différents types de processus de développement stratégique⁷²³, les frères Isautier choisissent la diversification. L'objectif est de proposer des produits nouveaux, satisfaire des besoins et conquérir des marchés. Cette stratégie réclame des compétences entrepreneuriales (savoir-faire, savoir-agir, savoir-être) spécifiques tant les risques qu'impliquent cette démarche sont présents. Au cœur de ces compétences, la créativité est une qualité fondamentale. Elle n'est pas la seule puisqu'il ne s'agit pas de créer sans garder pour autant un sens de l'observation qui permette de décrypter l'environnement.

Charles Isautier ». La participation des Etablissements Isautier dans l'administration des sucreries de Bourbon est indiqué par Charles Isautier dans un récapitulatif des intérêts de la société en 1972. APBCI, Dossier « Sucreries de Bourbon ».

⁷²² DAUMAS (J.-C.), « Introduction : à propos du capitalisme familial », *op. cit.*, p. 27.

⁷²³ Ils favorisent une stratégie de reproduction pendant l'après-guerre immédiate.

Charles est un autodidacte. Il s'intéresse à tous les sujets. Sa curiosité nourrit les innovations de l'entreprise familiale et d'ailleurs, « *travailler pour sa propre entreprise stimule l'enthousiasme, offre de nombreuses possibilités de progresser, tout en développant des aptitudes à l'innovation* »⁷²⁴. Il cumule des données à la suite de ses voyages d'agrément en Europe, ses visites d'usine en Asie, et bien entendu de nombreuses lectures. Des revues scientifiques ou relatives aux technologies industrielles sont compilées dans son bureau du Tampon ainsi que des revues plus générales comme Géo-magazine. Ce bureau, intact depuis 20 ans, témoigne de ses allées et venues dans les divers domaines du savoir et des innovations. De cette matière, naissent les idées et les projets nouveaux. Ces études peuvent aussi concerner des améliorations de procédés effectifs depuis plusieurs années⁷²⁵. Charles multiplie les recherches et semble n'être jamais totalement satisfait. Chaque création peut en impliquer une nouvelle. Dans le cas de la confiserie, par exemple, il réalise des études sur quatre années de 1963 à 1967. En 1969, Charles s'interroge à nouveau sur sa fabrique. En effet, cette industrie est productrice de déchets de sucre. Il se demande ce qu'il est possible de récupérer et d'en faire⁷²⁶. Il y a chez cet entrepreneur un réel « *faiseur de projet* »⁷²⁷ pour lequel la réalisation des projets est une satisfaction importante même si le parcours est semé d'embûches.

Lorsqu'une idée nouvelle lui paraît réalisable, il effectue un certain nombre de recherches et de prospectives destinées à établir sa faisabilité. Tout d'abord, la recherche se fait tout azimut⁷²⁸. Charles cumule des renseignements sur les leaders du marché dans le domaine choisi, sur les machines utilisées, sur les chiffres d'affaire réalisés. Aucune règle ne prévaut à cette étape et toute information sur le sujet est susceptible de l'intéresser. Cette étape peut durer des mois, voire même des années. A cette dernière succède une étude de marché. Quelles sont les entreprises qui le dominent ? Quel serait le coût de production ? Ce temps correspond aux premières prises de contact avec les fournisseurs potentiels.

⁷²⁴ WAGEN (M.), « Les atouts des entreprises familiales », *Journal de Genève et gazette de Lausanne*, supplément économique, 17 février 1991.

⁷²⁵ Il s'interroge en 1964 sur la rentabilité d'une machine à emballer le chocolat. APBCI, classeur « Chocolaterie », 02 novembre 1964.

⁷²⁶ APBCI, classeur « confiserie », notes du 30 août 1969.

⁷²⁷ Dans le sens que lui attribue Jeremy Bentham (1748-1832). Il permet de faire progresser l'économie et la société. BOUTILLIER (S.), *Comment ont-ils réussi ? L'histoire des entrepreneurs du XVIII^e siècle à nos jours*, Paris, Studyrama, 2002, Principes jeunes éditions, p. 151.

⁷²⁸ Dans son étude sur la chocolaterie par exemple, il compile des recettes à base de cacao. APBCI, classeur « Chocolaterie », 07 janvier 1973.

Par la suite, le premier bilan prévisionnel établit les charges et les investissements nécessaires ainsi que les coûts de production et l'évaluation financière du lancement du projet validé⁷²⁹. Les réponses découlant de cette étape permettent d'assurer le lancement de l'activité⁷³⁰. Dans le cas de la savonnerie (SAVODET), associée à la PROMAG⁷³¹, Charles réalise une étude dans les années 1980. Il récolte des statistiques sur l'importation de savon dans l'île puis rédige un projet dans lequel il avance d'abord la vocation de cette fabrique. Dans ce cas, elle est étroitement associée à l'huilerie puisqu'elle permet de recycler les sous-produits :

« Une des sociétés aurait une vocation –savons et détergents à base de savons- elle serait par la nature même de son objet étroitement liée à la PROMAG dont elle utiliserait certaines facilités et absorberait les sous-produits »⁷³².

De plus ce projet ne peut se faire qu'en étroite collaboration avec des industriels métropolitains : *« L'adoption d'une formule ou de l'autre dépendra essentiellement de la « personnalité » des partenaires métropolitains et de leur spécialisation »*. Ainsi Charles souhaite passer, comme dans le cas de la COGEDAL par une licence de fabrication. Ce projet comporte également les futurs statuts ainsi que les données principales concernant la forme juridique de cette nouvelle activité. Il prévoit ainsi de constituer une société anonyme dont le conseil d'administration serait composé d'au moins quatre à cinq administrateurs dont au moins Charles Isautier, la PROMAG et la Cogedal. La nature des activités est établie en lien avec celle de l'huilerie :

« Dans le prolongement des activités de la PROMAG, la société récupèrera et transformera les sous-produits de la raffinerie –notamment les acides gras et les soap-stocks- pour les transformer en savons, poudres à laver, etc. »⁷³³.

Des essais étonnants ont été réalisés. Des plantations de riz ont été testées, mais estimées insuffisamment rentables pour être lancées⁷³⁴. Ces études rappellent que certaines de ses ambitions n'ont pu se concrétiser. En aout 1970, une étude fait état d'un projet original

⁷²⁹ « Les charges financières –des premières années- dépendent essentiellement des modalités de financement », APBCI, classeur « Savon », note « SAVODET ; Savon de ménage », 23 mars 1980.

⁷³⁰ De tous les dossiers en notre possession, un seul a été abandonné avant la formulation du projet définitif. Il s'agit d'une extension en zoo d'une ferme d'élevage du sud de l'île.

⁷³¹ La PROMAG est la société gérant l'huilerie créée dans les années 1970.

⁷³² APBCI, Classeur « Savon », note « SAVODET ; Projet de dossier officiel », 10 juin 1980.

⁷³³ *Ibid.*, p. 3.

⁷³⁴ Entretien avec Patrick Isautier, 26 octobre 2007.

pour Frédeline. Original même si rattaché à son entreprise d'élevage, Fermex, il prévoit de diversifier en créant un zoo d'une petite centaine d'animaux. Il évalue le coût journalier de l'entretien de ces animaux à plumes ou à poils. Un éléphant, trois zèbres, deux tigres ainsi que 2 toucans, un couple de panthères et de pumas ainsi que des caïmans auraient fait partie de cette extraordinaire attraction. C'était pour lui le moyen de mettre sa ferme d'élevage au service de ses ambitions pour le tourisme dans le sud de l'île. Un laboratoire fut un autre de ses ambitieux plans bien que moins extraordinaire. Issu d'un projet mutualisant des moyens privés et publics, LABOROI voit le jour en 1969. Décembre 1972 marque la fin de cette expérience. Charles en est l'un de ses instigateurs mais ce sont les Etablissements Isautier qui sont actionnaires de ce projet. Après en avoir été président directeur général, Claude Repiquet en prend la suite en 1972.

Cette rationalisation de la diversification laisse penser que Charles choisit ses stratégies dans le cadre d'un processus de planification élaboré⁷³⁵. Dans un premier temps et pour chacune des activités, il fixe les objectifs puis analyse les atouts et les faiblesses de son projet. Dès le départ, il prévoit l'environnement concurrentiel des prochaines années en analysant les chiffres des importations⁷³⁶. Il isole les problèmes stratégiques de chaque lancement tels que, les machines nécessaires, l'obtention des licences de fabrication, déterminer les amortissements, les coûts de production, et bien d'autres. Il ne lui reste ensuite plus qu'à appliquer et contrôler.

Toutes ces idées avaient un but commun, favoriser l'autosuffisance de l'île et développer une réelle industrie à partir des ressources locales.

III.2. Une diversification liée à la mise en valeur des ressources de l'île

Comme nous l'avons vu précédemment, Charles a la volonté de développer des marchés porteurs à La Réunion. Il s'agit pour lui de proposer des produits nouveaux qui soient produits sur le territoire. Il estime que l'importation implique une dépendance inutile et qui prive les Réunionnais d'une prise en main de leurs ressources. Cette volonté se manifeste auprès des autres patrons locaux, dans les recommandations qu'il rédige régulièrement dans

⁷³⁵ SAPORTA (B.), « Stratégies des petites et moyennes entreprises », in SIMON (Y.), JOFFRE (P.) (dir.), *Encyclopédie de gestion*, 2^e édition, Paris, Economica, 1997, p. 3118. Il précise que les dirigeants des PME sont moins enclins à réaliser ce type de démarche. En effet leur démarche planificatrice peut être qualifiée de « minimale » dans laquelle « la définition des objectifs à atteindre reste sommaire.

⁷³⁶ Il tente à chaque fois de lancer une production nouvelle dans l'île.

ses notes, destinées à des discours ou à alimenter sa réflexion. Ce discours prend un caractère concret en 1972. Les Ets Isautier ont ouvert une fabrique d'eau de javel et d'encaustique. La SUCAB (dirigée par les descendants des Bourdillon) leur offre la possibilité de distribuer en exclusivité dans l'île des marques métropolitaines « La Croix » et du produit « Mir ». La réaction de Charles est catégorique puisque cette proposition s'oppose aux projets qu'il a entrepris jusqu'à présent⁷³⁷ : « *Vous connaissez la politique d'industrialisation que mon groupe tente de mener à La Réunion et qui risque de nous mettre fréquemment en opposition avec les importateurs* »⁷³⁸. Serge Bouchet nous rappelle que ce courrier est strictement confidentiel et qu'il est significatif d'une volonté de Charles et de ses frères de créer un secteur productif dans l'île susceptible de satisfaire des besoins de consommation classiques. Par ailleurs, la position des Etablissements Isautier est fragile car elle prend le risque de s'opposer à des importateurs dont les offres restent moins dispendieuses. La société Bourdillon s'implante d'ailleurs dans le nord de l'île⁷³⁹ et concurrence les activités agroalimentaires des Isautier, telles que la confiserie, les liqueurs...

La PROMAG et la provenderie mettent fin aux importations des Isautier de nourritures pour bétail et d'huile. Elle n'importe plus que des céréales et divers oléagineux nécessaires à ces productions. Autre exemple de production locale. Les sous produits de la cannes et les industries créées par les Isautier sont à l'origine d'autres créations et de productions locales (Savon, préfabriqués, cires, encaustiques...). Cette stratégie bénéficie d'une autre ressource importante, la main d'œuvre locale. Il défend cette position en tant que chef d'entreprise mais également en tant que président de la Chambre de commerce lors de l'exercice de son mandat. Secondé par Alfred au niveau politique, ils se lancent dans une industrialisation du sud, voire du département même.

Charles et ses frères ont en commun la passion de la création. Ils n'ont jamais recherché à être les représentants de marques nationales ou internationales à La Réunion. C'est cette indépendance qui caractérise le mieux leurs produits, la volonté de donner une identité locale à toute leur production.

⁷³⁷ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 105.

⁷³⁸ APF, carton n°30, lettre de Charles Isautier à la SUCAB le 6 avril 1972.

⁷³⁹ La société Bourdillon devient groupe Marbour en 1976 et réalise des échanges avec l'île Maurice et Madagascar. Les offres de l'extérieur faites à Charles abondent dans les archives à Frédeline, bonbons de Madagascar (1971), colorants d'Allemagne (1974). BOUCHET (S.), *op. cit.*, pp. 106-107.

CHAPITRE 4. Influencer l'environnement économique, politique et financier

I. Développer le sud : développer La Réunion

Que ce soit en France ou dans le monde, les patrons s'affirment au XX^e siècle comme les leaders d'une évolution. Certains portent en eux un idéal de la valorisation de la production et de la technique bien sûr mais aussi une fidélité à des notions patrimoniales, humanistes et de réussite sociale. Le partage des richesses fait partie intégrante des valeurs enseignées par Alfred à ses trois enfants⁷⁴⁰. Il met en exemple son propre engagement dans le syndicalisme agricole. Ses trois fils s'engagent dans divers organes décisionnaires dans un but : développer l'île et assurer sa prospérité. Ils l'ont bien compris, cette prospérité sera la condition de leur propre réussite. L'action politique et l'action syndicale sont au service de l'économie. Cela s'explique par leur conviction de participer au développement de l'île en créant une croissance économique basée sur la production et non sur des mesures d'accompagnement social⁷⁴¹.

I.1. Faire de la petite et moyenne industrie un moteur de l'économie réunionnaise

L'industrie sucrière laisse peu de place aux petites et moyennes industries. Très tôt, les plus importants propriétaires se sont lancés dans le négoce, le secteur financier et l'industrie, dominant les secteurs économiques de l'île⁷⁴². Au moment de la départementalisation, les premières mesures ont concerné la filière sucre délaissant d'autres secteurs productifs qui auraient pu être encouragés dans l'île. Pour autant l'existence d'une industrie productive locale coexistant avec le secteur sucrier n'est pas contradictoire. Charles et Paul-Alfred l'ont bien compris. Ils développent une stratégie d'import-substitution qu'ils appliquent d'abord à leur entreprise puis au sud de l'île. En créant la Cogedal, la Sica-Lait, la Sorema, Isoplast et bien d'autres, ils permettent à quelques entreprises nouvelles de voir le jour et de dominer leur secteur d'activité. Ces créations sont source d'emplois et dynamisent toute une région. « *L'industrialisation est conçue comme un processus créateur de biens et*

⁷⁴⁰ Pour autant, cette vision de leur action entrepreneuriale extrêmement positive mérite d'être relativisée. En effet, la défense de leurs intérêts passe avant la réalisation de cet idéal de développement. Ce dernier justifie leur implication économique. Par ailleurs, nous avons tenté dans cette partie de montrer que leur vécu durant ces années de croissance est positif et tourné vers la construction. En revanche le partage des richesses touche en partie seulement les employés. Leur logement est facilité sur les propriétés des Isautier et une caisse d'améliorations de vie du personnel a été créée au moment de l'arrivée de Paul-Alfred. Pour autant, comment sont vécus le salaire, largement inférieur à celui de la métropole, et les conditions de travail ? La situation du côté des salariés est loin d'être aussi idéale. Nous vous renvoyons à la troisième partie qui traite ces questions.

⁷⁴¹ Hausse des salaires, mise en place de la sécurité sociale, augmentation progressive du SMIC, etc.

⁷⁴² DIEUDONNE (J.), *op. cit.*, p. 62.

*comme un des facteurs de transformation des sociétés, dans leur composition et dans leur répartition dans l'espace*⁷⁴³ ». Les industries implantées dans les zones industrielles du sud forment des pôles économiques attractifs et des zones de développement. Les Isautier ne sont pas les seuls à se lancer. Les Etablissements Chane Hive installent en 1964, une usine à Saint-Pierre, produisant 6 000 bouteilles de Pepsi Cola à l'heure⁷⁴⁴.

Charles en ouvrant le capital de ces sociétés à d'autres et en réalisant des accords avec des entreprises métropolitaines propose là encore un développement partagé. Les Isautier décident aussi d'investir dans de nouvelles sociétés. Le 21 décembre 1949, ils achètent des actions de la société immobilière de construction et de la société Bourbon lumière⁷⁴⁵ soit respectivement 2 et 10 actions⁷⁴⁶. Grâce au FIDOM et aux investissements locaux, un programme d'hydroélectricité est lancé et géré par une société d'économie mixte. 80 millions de francs CFA sont injectés par la caisse centrale, l'EDF et par le département alors que les 20 millions restant sont consacrés à l'investissement privé. Le 8 novembre 1949, cette société est créée et le 21 décembre, les Isautier se réunissent pour décider s'ils doivent y participer. Paul Alfred fait valoir l'intérêt de participer la société, non pas pour les profits que cela pourrait bien rapporter mais bien pour « *l'intérêt général que ces sociétés présentent* »⁷⁴⁷. Le peu d'actions prises s'explique par la faiblesse des dividendes annoncés⁷⁴⁸. Ce genre de mesures est d'ailleurs encouragé par l'Etat par le décret du 13 février 1952 qui exonère d'impôts les bénéfices industriels et commerciaux consacrés aux investissements utiles à l'économie de l'île. La foire de 1954 est une première vitrine de ce renouveau surtout pour la Région sud de l'île qui s'est relevée plus vite que le reste de l'île. Selon Jules Bénard, cette croissance est due au dynamisme des entrepreneurs et des élus sudistes. De nombreuses petites industries se sont créées et sont facteurs d'emploi et de croissance du pouvoir d'achat. Cette manifestation expose à tous les Réunionnais les éléments de la modernité et du renouveau social promis par la départementalisation.

Charles en tant que Président du SYPMER (jusqu'en 1975) insiste sur le fait que l'effort individuel est aussi important pour développer l'île. Lors de son discours de

⁷⁴³ LEVAN-LEMESLE (L.), *op. cit.*, p. 3.

⁷⁴⁴ DIEUDONNE (J.), *op. cit.*, p. 64.

⁷⁴⁵ La société Bourbon Lumière est chargée de la distribution de l'électricité à Saint-Denis.

⁷⁴⁶ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°7, 21 décembre 1949, p. 18.

⁷⁴⁷ *Ibid.*

⁷⁴⁸ Emile Hugot, dont le groupe bourbon est l'actionnaire majoritaire privé, devient le président de cette société. MAESTRI (E.), *Groupe Bourbon, op. cit.*, p 7.

clôture, il insiste sur le fait que « *notre avenir est lié à notre faculté de produire* »⁷⁴⁹ et il demande à tous « *d'œuvrer toujours dans cette direction* »⁷⁵⁰. Il poursuit cette ambition à la présidence de la Chambre de commerce et d'industrie de la Réunion de 1974 à 1983⁷⁵¹. Lors de la séance d'installation, Charles présente son programme toujours inspiré d'une volonté de mettre en place une économie productive dans l'île :

*« Je mesure l'ampleur des difficultés économiques qui submergent notre circonscription insulaire. Un simple coup d'œil sur les statistiques départementales montre combien notre île est tributaire d'apports extérieurs et combien son activité économique est artificielle. J'affirme, quant à moi, que, si elle est incapable d'assurer sa propre subsistance, toute communauté humaine est vouée à l'assistance ou tôt ou tard à... l'aventure. [...] je me permets de lancer un pressant appel aux forces vives de notre département pour que chacun apporte sa contribution à la promotion des activités productrices locales, qu'elles soient agricoles, artisanales, industrielles ou commerciales »*⁷⁵².

En 1978, il rappelle que le développement économique est « *un impératif vital pour l'avenir du département* »⁷⁵³ et que « *dans la conjoncture actuelle, notre seul objectif doit être de produire localement tout ce qu'on peut raisonnablement produire. Dans une économie artificielle comme celle qui prévaut dans notre île, il s'agit de choisir entre l'aide au chômage et l'aide au travail, c'est-à-dire l'aide à l'importation ou l'aide à la production* »⁷⁵⁴.

Les fonctions qu'assume Charles en tant que Chef d'entreprise, dirigeant de syndicat et Président de la Chambre de commerce lui permettent d'élaborer mais aussi d'appliquer une politique d'import-substitution destinée à développer l'île et à y favoriser

⁷⁴⁹ APF, carton n°45, Charles Isautier, discours aux assises du SYPMER, janvier 1975.

⁷⁵⁰ *Ibid.*

⁷⁵¹ Il prend la suite de Jules Caillé à la tête de cette chambre consulaire. Armand Barau, Ibrahim Amode Patel et Henri Hubert-Delisle sont élus vice-présidents. Elle gère les infrastructures portuaires et aéroportuaires de l'île ainsi que les zones industrielles. La vocation de cette institution est aussi représenter les intérêts économiques de sa circonscription vis-à-vis des pouvoirs publics et s'intéresse donc aux activités économiques. Charles Isautier, discours programme prononcé lors de la séance d'installation, « Charles Isautier, nouveau président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Réunion », *Le Mémento industriel et commercial réunionnais*, n°12, p. 5. Elle a aussi des compétences en termes de formation professionnelle.

⁷⁵² *Ibid.*

⁷⁵³ « Les travaux de la Chambre de commerce et d'industrie de la Réunion au cours du second semestre 1978 », CCIR, Revue de la Chambre de commerce ..., *op. cit.*, p. 7.

⁷⁵⁴ *Ibid.*

l'implantation d'activités productives. D'autres moyens permettent d'atteindre ces objectifs, notamment la formation des jeunes et la recherche développement.

I.2. Le rôle de la formation et de la recherche

Depuis 1959, le sénateur Paul-Alfred Isautier s'interroge sur la libéralisation des échanges et sur ses conséquences sur les productions locales. L'un des moyens d'assurer la modernisation et de lutter contre les importations est la recherche appliquée pour améliorer les productions locales. Le sénateur Armangaud envoie à Paul-Alfred une coupure de presse synthétisant les grandes lignes du rapport qu'il a présenté au nom du groupe de travail du Haut-commissariat aux affaires économiques chargé de l'étude des économies d'importations et du développement des productions nationales. Il précise qu'il est nécessaire de lancer une politique de recherche et de développement dans les grands secteurs industriels afin d'atteindre les objectifs de modernisation et d'équipement du Plan.

La part de l'innovation dans la politique menée par Charles et Paul-Alfred Isautier est remarquable. Elle s'explique par une progression au niveau national des investissements de l'Etat dans la recherche et l'innovation. De 1958 à 1967, la croissance des dépenses de recherche de développement est de 14% par an. En 1967, elle correspond à 2,2% du PIB⁷⁵⁵. Cette implication de l'Etat dans l'innovation des entreprises françaises ne passe pas inaperçue. L'innovation fait partie de la culture de l'entreprise. Trouver de nouvelles recettes et améliorer les arômes lors de la distillation sont pour la famille une recherche quotidienne et indispensable. Informé par son frère Alfred des opportunités qu'offre la départementalisation et les investissements massifs de l'Etat, Charles a tous les éléments nécessaires pour concevoir et tester avec un minimum de risques. Les premières innovations concernent les procédés de fabrication et l'embouteillage. Progressivement la modernisation de l'appareil industriel offre une multitude de possibilités pour des Réunionnais lancés dans ce nouvel espace de consommation. Pour Charles, diversifier n'a pas qu'un but financier. Chaque produit nouveau offre la conquête possible d'un nouveau marché et lutte selon lui efficacement contre l'importation métropolitaine. Elle est créatrice d'emplois et doit permettre à La Réunion d'affirmer son potentiel industriel. « *L'agriculture et l'industrie sont les*

⁷⁵⁵ La France est alors au 5^e rang du G7 en matière de financement de la recherche. LACHMANN (J.), *Le financement des stratégies de l'innovation*, Paris, Economica, 1993, coll. Techniques de Gestion, p. 29.

*créateurs de richesse d'un pays. Toutes les autres activités d'un pays reposent sur ces bases »*⁷⁵⁶.

Parmi les diverses études menées par Charles et Paul-Alfred, à Paris notamment dans le domaine de la construction, ou sur les procédés de distillation, l'une aboutit à un partenariat avec une société de l'Oise spécialisée dans les applications biologiques. En 1956, Paul-Alfred prend pour la première fois contact avec la Société Civile et financière d'applications biologiques (SCAFB). Il s'intéresse à la production d'aliments pour bétail à partir de ressources locales. L'importation de provendes de la métropole a un coût élevé. Il faut attendre 1958 avant que cette prise de contact aboutisse à un réel échange et à la mise en place d'un projet en coopération. La SCAFB est une société située à Mouy et possède un bureau à Paris. Elle est spécialisée dans la recherche biologique appliquée à l'agriculture et à d'autres domaines. Elle s'occupe d'enregistrer différentes applications qui font l'objet de brevets. Cette société propose des produits biologiques brevetés en France et à l'étranger et représente la marque internationale Plankto⁷⁵⁷. Elle a pour objet la mise en exploitation, par apport, cessions, licences, prises de participation, de procédés industriels, brevets et marques en rapport avec des applications biologiques. Elle concède également des licences de fabrications par achats ou prises de participation⁷⁵⁸.

La correspondance entre 1958 et 1959 témoigne de l'intérêt des Isautier pour la recherche dans ce domaine. Les ressources bio-végétales peuvent participer au développement des filières agro-industrielles locales. Pour Charles, la bagasse, la mélasse ou encore le manioc et les divers minéraux contenus dans le sol réunionnais peuvent servir à alimenter le bétail. Ses principales interrogations concernent la part de ces éléments dans les rations et surtout leur effet sur les animaux. Pour tester ces aliments, la SCAFB fait appel à l'ANDESCO⁷⁵⁹. Le 14 mars 1958, les résultats des analyses communiqués à la SCAFB sont prometteurs :

« Suite aux essais effectués avec votre aliment veau et vos minéraux pour bovins, j'ai l'avantage de vous informer de mon entière satisfaction. C'est à ma connaissance, l'aliment veau idéal, et le seul ne donnant aucune trace de

⁷⁵⁶ APBCI, dossier Economie de La Réunion, Charles Isautier, brouillon, p.1.

⁷⁵⁷ Les statuts de la société sont enregistrés au greffe du tribunal de commerce, le 27 janvier 1958. D'après nos renseignements, il semble que cette société ait fermé avant 1982, année d'informatisation des fichiers et dans lesquels la SCAFB n'apparaît pas.

⁷⁵⁸ APBCI, dossier « SCAFB », « Bulletin des annonces légales obligatoires (sociétés financières) », lundi 10 février 1958.

⁷⁵⁹ Centre de recherche génétiques et biologiques des ANDES, créateur de Bovisex, situé à ANDARD dans le Maine et Loire.

dérangements chez les jeunes sujets qui en consomment. D'autre part, cette farine est tolérée nettement plus tôt que les autres marques. Les veaux de huit jours ont très bien assimilé une ration de 100 grammes par jour, tandis que la même quantité de farine de très grandes marques concurrentes, donnait des troubles de digestion plus ou moins graves »⁷⁶⁰.

Les tests sur les minéraux sont tout aussi concluants. Dans un courrier du 16 août 1958, la SCAFB propose son aide pour confectionner des fertilisants à partir de la bagasse de canne à sucre. Parmi les documents de ce dossier, un pré-projet décline les caractéristiques de leur partenariat⁷⁶¹. Il fixe les apports et la convention avec la société civile. Ce partenariat comprend une

« Attribution d'actions d'apports contre la licence des brevets (sous réserve de l'agrément de la SCAFB) ces apports paraissent pouvoir être amortis d'une façon accélérée ce qui peut procurer à la société d'exploitation :

Des disponibilités en franchise d'impôt, susceptibles d'être réinvesties dans une augmentation de capital par une distribution d'actions gratuites à tous les actionnaires au prorata de leur mise

Ou justifier d'un amortissement du capital par remboursement à tous les actionnaires dans la proportion de leurs droits, selon ce qu'il y aura lieu »⁷⁶².

Charles, Alfred et Henry ont des responsabilités déterminantes qui leur permettent de porter ces valeurs et de tout faire pour favoriser le développement du secteur industriel local. Les actions politiques de Paul-Alfred favorisent l'instauration de mesures en accord avec leurs objectifs de développement pour toute l'île.

II. L'investissement en politique

Les attitudes sociales et politiques du patronat français sont diverses. Certains manifestent leurs opinions et animent des mouvements politiques⁷⁶³. D'autres entament des

⁷⁶⁰ APBCI, dossier « SCAFB », M. Colin à la SCAFB, 14 mars 1958, Andard, p. 1.

⁷⁶¹ APBCI, dossier « SCAFB », Août 1959.

⁷⁶² *Ibid.*

⁷⁶³ « Ernest Mercier, fondateur de l'Union d'électricité [...] a créé en 1925 le Redressement français et milité pour un pouvoir exécutif fort, indépendant du parlement [...]. D'autres patrons dépassant le stade de la simple influence, ont eu des responsabilités gouvernementales. Plusieurs ont abandonné les affaires pour une carrière

carrières politiques avant de retourner à la direction d'entreprises. Certains entrent au gouvernement comme Joseph Laniel ou Antoine Pinay, représentant du patronat moyen des années 1950⁷⁶⁴. Le « *développement d'une petite industrie* »⁷⁶⁵ est une idée qui apparaît en 1961 dans le IV^e plan de développement économique du département. Les appels lancés par les élus locaux et le patronat deviennent des véritables programmes de développement de l'industrie. L'alliance chez les Isautier du pouvoir économique et du pouvoir politique devient un élément clef de leur influence sur l'évolution des structures économiques et industrielles de l'île.

II.1. Paul-Alfred, maire de Saint-Pierre

L'implication de la famille dans la politique de l'île est une tradition depuis leur implantation. Mairie, mais aussi conseil général ont été les lieux d'exercice du pouvoir de François Isautier et d'Alfred. L'implication de Paul-Alfred dans la gestion municipale remonte aux années vichystes lorsqu'il est nommé adjoint à la mairie de Saint-Pierre. Cette période est un premier apprentissage de ces fonctions même si le contexte est totalement différent.

Membre des républicains indépendants⁷⁶⁶, il s'affirme dans la droite traditionnelle et devient premier adjoint du maire Raymond Hoareau. Il est élu sur la liste municipale de ce dernier en mars 1965. Le Sous-préfet Rousseau accuse le maire d'irrégularités dans la gestion financière de la mairie poussant celui-ci à la démission le 13 juillet 1966⁷⁶⁷. Le premier adjoint, Paul-Alfred, lui succède alors à la tête de la mairie. Ses premières mesures visent une gestion rigoureuse des finances de la mairie⁷⁶⁸. En ce sens il opère une rupture avec la gestion du précédent maire et se démarque de cette équipe municipale dont il a fait partie⁷⁶⁹.

Le développement économique de la ville de Saint-Pierre, avant celui du reste de l'île, est pendant un temps entre les mains de Paul-Alfred. « *Ce développement se fait en*

politique, comme Louis Loucheur, Raoul Dautry et Pierre Plucheu », ECK (J-F.), « Le patron », in RIOUX (J-P.), SIRINELLI (J-F.), *op. cit.*, p. 493.

⁷⁶⁴ *Idem*, p. 494.

⁷⁶⁵ CCIR, *revue ...*, *op. cit.*, p. 57.

⁷⁶⁶ Ce mouvement est créé en 1962.

⁷⁶⁷ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 82. Ce dernier est installé à la tête de la mairie à la demande de Michel Debré, selon les informations données par André Isautier lors d'un entretien en juin 2004.

⁷⁶⁸ Ces mesures l'amènent « à partir de mars 1967, le budget est divisé en trois postes : budget de la Commune, Budget de l'Aide sociale, Budget des Cantines scolaires ». *Idem*, p. 87.

⁷⁶⁹ « *Officiellement les relations entre Raymond Hoareau et Fred Isautier sont cordiales. Pourtant toutes ces précautions et précisions sonnent comme un désaveu de la gestion antérieure* ». *Ibid.*

symbiose avec les entreprises de la région, et en particulier celles du groupe Isautier, qui sont les plus présentes dans le Sud. »⁷⁷⁰ Depuis le début des années 1960, les transformations de la ville sont nombreuses. 130 classes d'enseignement primaire ont été créées, l'essor industriel est aussi important⁷⁷¹. L'effort financier semble même supérieur à celui de la capitale⁷⁷². La politique municipale reprend les projets lancés par le maire précédent. Paul-Alfred donne une plus grande ampleur grâce notamment à des soutiens dans le gouvernement. Paul-Alfred met en application des mesures destinées à adapter la ville aux transformations économiques⁷⁷³. Des travaux de voirie sont financés à la fin des années 1960. Par ailleurs il met l'accent sur le développement industriel de la ville. En 1968, la commune achète à la Société Léonus Bénard les terrains de la zone industrielle n°2 et définit le projet d'occupation en 1972⁷⁷⁴. Les entreprises Isautier, la CILAM, la COGEDAL, les sociétés Chane Hive sont partie prenante du projet. La commune offre ainsi des zones privilégiées d'installation. Ainsi l'aménagement de la ville participe au dynamisme économique de la région sud.

Mais les initiatives ne s'arrêtent pas à la ville. Paul-Alfred a des ambitions pour le Sud. La municipalité soutient ainsi le projet initié sous Raymond Hoarau. 15 années d'effort seront nécessaires à la réalisation de l'hôpital de Saint-Pierre. Le 8 avril 1966, la commune acquiert le terrain auprès de la Société civile et agricole de Bérive. Le 7 avril 1967, le terrain est donné pour l'hôpital⁷⁷⁵. En 1980, à son ouverture, cette structure hospitalière est le premier employeur du Sud.

Sous sa mandature de maire, il cherche à impulser un dynamisme économique qui permette à la ville de se moderniser. En tant que sénateur, il tente d'impulser des dynamiques au niveau régional et des départements d'Outre-mer.

II.2. Une carrière politique au Sénat

Paul-Alfred est élu sénateur le 26 avril 1959 et à nouveau le 26 septembre 1965. Il termine son mandat le 1^{er} octobre 1974. Il participe aux discussions des projets de lois de finances annuels. En 1959, il est nommé membre de la commission des affaires culturelles

⁷⁷⁰ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 85.

⁷⁷¹ *Idem*, p. 88.

⁷⁷² « En 1972, le budget global de Saint-Denis est de 3 428 000 000 F contre 1568 877 631 F pour Saint-Pierre soit 2,18 fois plus pour Saint-Denis. Mais la population de Saint-Denis est 2,24 fois plus importante : l'effort financier est donc légèrement plus faible dans la capitale du nord. » *Idem*, p. 89.

⁷⁷³ *Idem*, p. 120.

⁷⁷⁴ *Idem*, p. 128.

⁷⁷⁵ Ce don était une condition d'obtention d'une aide financière de l'Etat. *Idem*, p. 133.

en 1959. Ses fonctions l'amènent à se positionner en faveur des départements d'Outre-mer et aussi régulièrement en faveur de l'île de La Réunion dans tous les domaines.

Il fait un certain nombre de propositions en faveur de l'Outre-mer. En 1961, il se positionne en faveur du projet de loi « tendant à améliorer dans les départements de la Guadeloupe, de la Martinique, de la Réunion et de la Guyane, la situation des populations agricoles en modifiant les conditions de l'exploitation agricole et en facilitant l'accession des exploitants à la propriété rurale »⁷⁷⁶. Le 8 octobre 1968, Paul-Alfred est nommé membre de la Commission des affaires économiques et du Plan. Il rédige au nom de cette commission un rapport relatif aux gîtes d'eau chaudes et de vapeur d'eau souterraines dans les départements d'Outre-mer le 4 décembre 1968⁷⁷⁷. Il prend part le 7 novembre 1968 au conseil de surveillance de la Caisse centrale de coopération économique lorsque ce conseil siège pour les affaires concernant les départements et territoires d'Outre-mer. Le 27 septembre 1968, il intervient dans la discussion du projet de loi sur l'allègement de certaines charges fiscales des entreprises. Le texte est amendé pour qu'il s'étende aux territoires d'Outre-mer. En décembre 1968, il émet des observations sur le marché des rhums, le sucre, la question des transports, le problème de l'encadrement des jeunes, le logement et l'industrialisation des départements d'Outre-mer⁷⁷⁸. Ses responsabilités l'amènent à prendre part à de nombreux sujets. Le 17 décembre 1969, il amende un texte de loi concernant l'instauration d'un salaire minimum de croissance en France⁷⁷⁹. Il souhaite en effet que le salaire minimum des départements d'Outre-mer qui est fixé chaque année, en fonction de la situation économique locale, soit établi à partir des résultats des comptes économiques du département considéré, par décret en Conseil des ministres, après l'avis de la commission supérieure des conventions collectives⁷⁸⁰.

Il lui arrive également de se prononcer directement en faveur de La Réunion et de défendre des projets dans tous les domaines. Dans ses interventions, Paul-Alfred demande que la création d'emplois et l'industrialisation demeurent des priorités du plan. Le développement est au cœur de ses ambitions politiques et il fait un grand nombre de propositions dans ce sens.

⁷⁷⁶ Archives du Sénat, extrait de la table nominative des débats, 1961.

⁷⁷⁷ Archives du Sénat, extrait de la table nominative des débats, 1968.

⁷⁷⁸ Archives du Sénat, extrait de la table nominative des débats, Services du premier ministre, Départements d'Outre-mer, 1^{er} décembre 1968. Discussion des articles.- Art. 73 bis : *son amendement tendant à supprimer cet article qui prévoit des documents distincts pour les départements et territoires d'Outre-mer portant état récapitulatif de l'effort budgétaire financier* (p. 1570) ; le retire (p. 1571).

⁷⁷⁹ Son amendement vise une nouvelle rédaction du 3^e alinéa de l'article 31 du code du travail. *Idem*, p. 1864.

⁷⁸⁰ Archives du Sénat, extrait de la table nominative des débats, *ibid.*

Les besoins énergétiques de l'île sont importants et Paul-Alfred en a conscience. En 1963 déjà, il participe aux discussions générales du projet de lois de finances 1964 en insistant sur le financement du projet agricole du Bras-de-la-plaine par le fond européen. Le 20 juillet 1973, il dépose une proposition de loi tendant à la nationalisation de l'électricité dans le département⁷⁸¹. En 1973, il intervient lors de la discussion générale portant sur le projet de loi de finances pour 1974 pour préciser les difficultés que rencontre sa terre dans le domaine agricole, dans le secteur industriel et celui de la production d'énergie et il préconise d'intensifier l'électrification et d'installer une station de raffinage du pétrole⁷⁸².

En 1971, la sécheresse, l'industrialisation du département et la création d'emploi lui font faire un certain nombre de remarques lors des discussions générales sur le projet de loi de finances pour 1972⁷⁸³. L'accroissement démographique avait déjà été l'objet de réflexions de la part des frères Isautier notamment dans le cadre de l'Association pour le développement de La Réunion⁷⁸⁴. Dans les débats concernant le projet de loi de finances pour 1973, il insiste sur la nécessité de favoriser l'industrialisation pour créer de l'emploi et d'aider les jeunes Réunionnais désireux de s'installer en métropole⁷⁸⁵ en Aidant et finançant la mobilité.

Il s'implique aussi directement dans la recherche en intervenant pour la création du laboratoire océanographique de Saint-Pierre.

Son action est complémentaire avec les Etablissements Isautier. Défendre le développement des infrastructures, le financement de l'industrialisation, les projets de lois sur les salaires sont autant d'éléments conditionnant la pérennité et même le développement de leur entreprise. De plus, la connaissance des projets de lois à venir, d'autres informations sur les économies des départements d'Outre-mer sont des éléments clef de la compréhension de l'économie réunionnaise. Ces données permettent d'anticiper sur la conjoncture et de rectifier en conséquence les stratégies. Mais les Isautier, s'impliquent en dehors des sphères classiques du pouvoir. Associés avec des industriels, des financiers, ou des commerçants, ils se lancent dans la réalisation d'un projet de développement de l'île.

⁷⁸¹ Lois et décrets du 21 juillet 1973.

⁷⁸² Archives du Sénat, extrait de la table nominative des débats, p. 1997,1998.

⁷⁸³ Extrait de la table nominative des débats, 1968, pp. 2768-2769.

⁷⁸⁴ Cf. chapitre suivant.

⁷⁸⁵ *Idem*, pp. 2378-2380.

III. L'association départementale pour le développement

L'association pour le développement de La Réunion n'est certes pas le premier groupement rassemblant des membres de l'élite réunionnaise⁷⁸⁶. La période de planification en France et la volonté de développer l'île sont propices aux propositions et aux réflexions de tout genre. La volonté de se placer sur l'échiquier politique peut aussi être une motivation à ce type de groupements. Cette association est créée en octobre 1962, à un mois des élections législatives⁷⁸⁷. Aucune concertation avec les politiques locaux ne motive cette entente. Ces départementalistes choisissent leur propre voie. Pour autant, Ils ne s'entendent pas avec Gabriel Macé, pas plus qu'avec d'autres élus. Ils s'opposent souvent aux courants politiques locaux, sans aucun doute déçus par les orientations choisies par les mouvements politiques en place.

III.1. Les hommes et la constitution de l'association

Noms des premiers membres de l'association pour le développement de La Réunion⁷⁸⁸

Rivière	Hugot	Arnaud
Stevenson	Isautier	Avril
GOY	de Cambiere	Peyron
Basset	Barau	

Ces hommes qui la composent ont un poids particulier dans l'économie de l'île⁷⁸⁹. Maxime Rivière est depuis 1955 Président directeur général des sociétés du groupe Quartier Français. Il fonde en 1961 la jeune chambre économique. La Société départementale de développement de La Réunion, dont il est le membre fondateur, porte l'acronyme de SODRE dans le livre des VIP de La Réunion daté de 1980⁷⁹⁰. Plus vraisemblablement, nous

⁷⁸⁶ Gabriel Macé présidait déjà en 1948 l'Association des droits et des intérêts de La Réunion. COMBEAU (Y.), *op. cit.*, p. 107.

⁷⁸⁷ La vie politique réunionnaise est marquée par un nouvel épisode le 18 novembre 1962, l'annulation des élections et la dénonciation de la fraude commise par Macé. l'UNR fait alors appel à Michel Debré, qui se présente alors aux législatives du 5 mai 1963. Il est élu député de La Réunion.

⁷⁸⁸ APBCI, dossier « divers », compte-rendu du 11 et du 25 octobre 1962. Ces noms sont présentés tels qu'ils sont cités dans les procès verbaux.

⁷⁸⁹ VIP ; Réunion 1985-1986, Présence Editions, GRAPHICA.

⁷⁹⁰ Il y a probablement confusion entre la SODRE, l'Association pour le développement et la SODERE. Félix Torres précise, dans son ouvrage sur Quartier Français, qu'il s'agit d'une société alors que les statuts sont bien ceux d'une association sous le régime de la loi des associations de 1901. L'annuaire VIP de La Réunion de 1984 présente Maxime Rivière comme le fondateur de la SODRE. VIP, Very important People, Graphica, 1984.

sommes à la première étape de la SODERE, Société de développement de La Réunion. Charles et probablement aussi Paul-Alfred Isautier⁷⁹¹ sont membres de l'association. Les productions des deux industriels de la canne ne sont pas comparables. Leurs ambitions sont également différentes, pourtant le corps de métier et les combats sont communs à ces hommes, particulièrement contre l'importation et le commerce de produits fabriqués à l'étranger. Leur présence, dans ce groupe qui partage des valeurs communes, n'est pas une surprise. Paul Charles Emile Hugot est PDG des Sucreries de Bourbon de 1948 à 1979 et de 1948 à 1975, il est également président de l'Energie électrique Réunion (EER).

Malgré l'absence des prénoms des membres de l'association, nous avons pu avoir quelques précisions sur leur identité. M. Avril est probablement Albert Jacques Avril, agriculteur né au Tampon, président de la Chambre d'Agriculture de La Réunion de 1961 à 1967 et, entre autres, membre fondateur et administrateur de la SAFER jusqu'en 1983. La famille Barau, famille d'exploitants agricoles de Sainte-Marie, est représentée dans ce conseil par Yves qui est élu conseiller municipal de Sainte-Marie en 1959. Nous n'avons pu déterminer si l'un des membres était Albert Peyron, agriculteur à Saint-Pierre ou Pierrot Peyron, président directeur général de la SIVAC et importateur de véhicules des marques SIMCA et Chrysler.

Parmi les soutiens indispensables aux entreprises, les banques sont les premiers financeurs des entrepreneurs. A La Réunion, la Banque nationale du commerce et de l'industrie (BNCI-OI) octroie des crédits à moyen et long terme aux entreprises. Monsieur Basset en est le directeur au début des années 1960. Il est parmi les premiers membres de l'association. M. de Cambiaire, Jean-Marie de son prénom, est directeur de la Caisse régionale de Crédit agricole mutuel de La Réunion depuis le 1^{er} janvier 1961 jusqu'au 31 août 1983. L'un de ces banquiers, membre de l'association, a particulièrement attiré notre attention. Alfred Goy, directeur de la BR, est un ami proche de Maxime Rivière. Il l'accompagne dans les difficultés liées à la reprise de la direction de Quartier Français.

Cette association est créée le 11 octobre 1962. Son bureau est situé à Saint-Denis. Maxime Rivière en est le président et les membres à notre connaissance sont une petite dizaine au moment de la création. Nous pouvons penser que leur réflexion commune les a amenés à se retrouver et à s'organiser dans une structure originale, différente des syndicats patronaux au début des années 1960 mais très proche des sociétés de développement régional.

⁷⁹¹ Selon Dominique Rivière, Maxime Rivière avait en commun avec les Isautier la mentalité de producteur. La richesse vient de ce que l'on produit. Les importations et autres transactions ne sont pas les vecteurs de croissance économique d'un pays. Entretien avec Dominique Rivière, avril 2008.

Ces sociétés (SDR) sont des sociétés d'économie mixte créées en 1955⁷⁹² pour participer au capital des PME, instruments de la politique d'aménagements du territoire, elles sont réparties par grands ensembles régionaux. L'existence de cette association a été difficile à établir car elle est la plupart du temps confondue, dès les premières années de son existence, avec une SDR. Pourtant, elle n'a pas pour objet en 1962 de financer des entreprises⁷⁹³. Et malgré un nom et une vocation similaire, elle n'est pas une structure de financement. En revanche, elle exprime l'ambition de ses créateurs plus qu'une réalité. Elle apparaît comme le porte-parole légitime du secteur industriel et de l'ensemble des entrepreneurs réunionnais.

La forme associative permet de s'organiser pour exister, se faire entendre et surtout réunir des capitaux nécessaires à leur démarche. Lors de cette réunion d'approbation des statuts du 11 octobre, les actions immédiates à entreprendre sont fixées. Elles concernent l'irrigation, l'énergie, l'encadrement technique et la stabilisation du niveau de vie. Elles sont détaillées au cours de l'année et en 1963, un véritable plan de développement naît de cette longue réflexion.

III.2. Un modèle de développement

Le 19 mars 1963, ils recommandent un schéma d'orientation du développement. Il contient un ensemble de principes caractéristiques d'un système économique qu'ils ont l'ambition d'instaurer sur le territoire réunionnais. Ils proposent une doctrine inspirée des plans et des modèles de développement occidentaux.

*« La condition préalable à toute construction réaliste est, en effet d'éviter les erreurs de doctrine ou les erreurs sur les faits, susceptibles de conduire à de fausses orientations ou à des mesures à contretemps. »*⁷⁹⁴

Ils font le choix d'une politique de productivité et visent une économie créatrice de richesses. Pour ces investisseurs et surtout ces producteurs et industriels, *« Seule une politique de productivité peut rendre à l'économie de La Réunion son dynamisme »*⁷⁹⁵. Et elle passe par la modernisation de l'agriculture, l'industrialisation et la formation du salariat.

⁷⁹² Dans le cadre du décret du 30 juin 1955 qui décide l'application de plans d'actions régionales en vue de « promouvoir l'expansion économique et sociale des différentes régions ». Le décret du 2 juin 1960 prolonge le précédent en fixant les limites de ces zones d'action régionale.

⁷⁹³ Dans les statuts, il est précisé que leur objectif est de déterminer les conditions et les moyens non pas d'agir sur ces conditions ou de financer un projet.

⁷⁹⁴ « La Réunion à la recherche d'une doctrine économique », *op. cit.*, p. 1.

⁷⁹⁵ *Idem*, p. 5.

Ils font référence aux échecs des derniers plans appliqués et réclament une décentralisation qui permettrait au département de bénéficier de principes adaptés. Ils sont tous d'accord sur le fait que « *L'économie ne peut pas être télécommandée de Paris* »⁷⁹⁶. De même, il ne peut y avoir de politique globale des DOM. Chaque département a ses particularités et « *La conception d'un plan des quatre DOM ne peut être qu'artificielle et conduire à de fausses orientations* ». Une politique globale visant le développement par l'agriculture et le tourisme ne peuvent conduire qu'à un échec. L'agriculture d'abord, car sa croissance ne peut garantir seule le développement de l'île et le tourisme ensuite, qui pose plus de problèmes qu'il n'en résout de par ses besoins d'infrastructures et de l'éloignement de La Réunion. Aussi sont-ils d'avis de prendre des précautions pour éviter des erreurs et établir une politique économique adaptée en considérant qu'il faut évaluer les causes profondes des faiblesses de l'économie de l'île pour mieux les maîtriser. Ils reprochent ouvertement aux autorités d'avoir pris depuis la départementalisation les mauvaises orientations :

*« Les actions gouvernementales ont été surtout inspirées, jusqu'ici par des préoccupations sociales, voire politiques. S'attaquant aux effets plutôt qu'à la cause du sous développement, le gouvernement a cherché à élever le niveau de vie par des hausses de salaire et l'octroi d'avantages sociaux, au lieu d'agir sur la productivité insuffisante, ce qui était proprement mettre la charrue avant les bœufs »*⁷⁹⁷.

Le choix d'égaliser le niveau de développement avec la métropole, en donnant à La Réunion les moyens de sa croissance, est venu après l'urgence d'équilibrer les niveaux de vie en soutenant une politique sociale. Les « avantages » sociaux accordés aux départements français ne sont pas des réponses suffisantes et ne font que panser les plaies d'un mal bien plus profond. Ils ne souhaitent pas tout réinventer et s'inspirent des mesures de relance instaurées dans la métropole depuis 1950 et des acquis de l'économie réunionnaise.

L'agriculture : un secteur à moderniser

L'agriculture, au cœur de l'économie locale, est leur première cible. Pour en faire un pôle plus compétitif et créateur de richesses aussi bien pour les planteurs que pour eux. Ils ont pour objectif de renforcer ce secteur et d'organiser la profession agricole. Les marchés doivent s'organiser pour garantir les prix et faire face à la concurrence. C'est déjà le

⁷⁹⁶ APBCI, dossier « divers », « Les perspectives de l'économie réunionnaise », notes de l'ADR, p1.

⁷⁹⁷ « La Réunion à la recherche d'une doctrine économique », *op. cit.*, p 1.

cas dans l'hexagone⁷⁹⁸, « *successivement, toutes les qualités de produits voient leurs prix garantis et leurs marchés organisés, sous l'égide de l'Etat, par des représentants de la profession* »⁷⁹⁹. L'Etat tente de garantir un prix fixe jusqu'au début des années 1960. La Loi Pisani⁸⁰⁰ vient transformer radicalement le secteur et le paysage agricole en France et instaure les groupements agricoles d'exploitation en commun (GAEC). La loi d'orientation agricole précipite le remembrement des terres cultivées. La formation des agriculteurs est transformée et développée par la loi du 2 août 1960. Cette loi « Debré » vise « *la formation professionnelle de qualification et de spécialisation aux futurs agriculteurs, techniciens et cadres de l'agriculture, ainsi que la formation de conseillers et de moniteurs agricoles* »⁸⁰¹.

Tous ces changements ne sont en rien comparables à la transformation qu'entraîne la politique agricole commune en Europe⁸⁰². La garantie des prix par la CEE et la préférence communautaire encouragent les agriculteurs, leur assurant d'écouler leur production à des prix avantageux. Pour augmenter les revenus de la terre, ils insistent sur la nécessité de diversifier les cultures et de se tourner vers des plantes riches comme le vétiver, le géranium ou encore la vanille. Les cultures vivrières sont trop concurrencées par les produits importés et doivent laisser la place à des cultures compétitives. L'agriculture doit être intensive et les terrains doivent être remembrés et mécanisés. L'irrigation doit être une priorité absolue surtout pour les terres de l'ouest.

En coopération avec les acteurs politiques, ils souhaitent également relancer le pouvoir d'achat, rétablir la confiance des investisseurs et former les travailleurs. C'est un plan qui touche les planteurs, les ressources et aussi la productivité et la rentabilité de la terre. Ils s'inspirent des actions déjà menées en métropole.

Donner les moyens à l'industrie d'exister

Sensibles au modèle industriel occidental, ils déterminent un plan d'actions prioritaires le 11 octobre 1962. Ils agissent immédiatement sur l'énergie, l'irrigation, l'encadrement technique et la stabilisation des investisseurs. Cette démarche est destinée à rassurer les investisseurs potentiels et à assainir une situation économique qu'ils considèrent

⁷⁹⁸ C'est dans la période d'après guerre, de 1945 à 1962, que cette structuration des professions apparaît.

⁷⁹⁹ ECK (J-F.), *Histoire de l'économie française depuis 1945*, op. cit., p. 81. C'est le cas du marché des céréales avec l'ONIC (l'Office interprofessionnel des Céréales) et d'Interlait, pour l'élevage ou plus globalement du FORMA (Fonds d'orientation et de régularisation des marchés agricoles).

⁸⁰⁰ 8 août 1961, loi complémentaire à la loi d'orientation agricole et qui prévoit les GAEC, groupements agricoles d'exploitation en commun.

⁸⁰¹ Loi 60-791 du 2 août 1960 et relative à l'enseignement et la formation professionnelle agricole. Journal Officiel du 04 août 1960, p. 7216.

⁸⁰² En application le 14 janvier 1962.

comme instable. L'augmentation du pouvoir d'achat et le développement de formations des travailleurs doit encourager à entreprendre. Un des objectifs sous jacents est la mise en place d'une industrie d'import-substitution. La Réunion doit pouvoir produire ce dont elle a besoin en vue d'une autonomie économique et en visant une croissance liée à l'augmentation des exportations. Le sucre, première industrie réunionnaise, fait aussi partie de leurs priorités. Organiser à l'échelon local la production du sucre blanc et de son conditionnement pour l'exportation doit être une priorité. Ils insistent, dans ce premier plan, sur la nécessité d'augmenter la production d'énergie pour que les industries locales puissent en bénéficier. En 1946, EDF est créée en France, en 1956 la priorité est donnée à l'électricité thermique dans leur programme de production. L'usine hydro-électrique de Langevin est opérationnelle en 1961⁸⁰³. EER est alors une société d'économie mixte qui gère la distribution d'électricité.

Cette démarche offensive se retrouve dans les idées de ces hommes déterminés à assurer la croissance de l'économie réunionnaise. L'import substitution, le développement de l'industrie par filières, la formation et le dirigisme économique, entre autres, nous ramènent à un néo-colbertisme que de Gaulle a mené déjà au niveau national. « *Ce colbertisme High Tech est donc l'un des agents de la montée en puissance de l'économie française depuis 1950* »⁸⁰⁴. C'est dans cette lignée de modernité que nos chefs économiques réunionnais s'inscrivent. Energie, industries, recherche sont leurs maîtres mots et des objectifs bien ambitieux dans cette île qui sort à peine d'une situation économique catastrophique. Mais pour nos leaders, il ne pourra y avoir de développement économique de La Réunion sans des structures dédiées à la réflexion sur les perspectives d'un dynamisme économique harmonieux.

Enfin, pour favoriser la consommation de produits locaux, le dégrèvement des facteurs de production ainsi que la suppression de la TVA sur les marchandises agricoles devraient permettre d'acheter ces produits moins chers que les mêmes importés de métropole ou de la zone. Ce système devrait favoriser une industrialisation réelle et durable. Dans l'immédiat, il faut que les industriels puissent bénéficier d'une partie de l'énergie électrique produite par les nouvelles centrales hydroélectriques destinée jusqu'à présent aux exploitants agricoles. La centrale de Takamaka⁸⁰⁵ permettrait d'augmenter l'offre d'électricité et d'en

⁸⁰³ Il faut attendre 1968, l'inauguration de la centrale de Takamaka. Maxime Rivière est ingénieur puis dirige cette société qui est nationalisée en 1975.

⁸⁰⁴ NOUSCHI (M.), « Colbertisme », in TEULON (F.), *Dictionnaire d'histoire... op. cit.*, p. 130.

⁸⁰⁵ L'usine hydro électrique de Takamaka est créée en 1968. Jusqu'à présent la centrale hydro-électrique de Langevin était la plus moderne mais sa production était insuffisante. Située dans la Rivière des Marsouins, cette usine permet de produire 17 000 kW., soit cinq fois plus que celle de Langevin. VAXELAIRE (D.), *op. cit.* p. 39.

diminuer son prix⁸⁰⁶. Le 25 octobre suivant, ils font état de leur rencontre avec le directeur d'EER⁸⁰⁷, M. Cortez et avec M. Auboin, responsable du Génie Rural.

L'agriculture et l'industrie ne sont pas les seuls champs dans lesquels l'association préconise d'intervenir, ses membres souhaitent « *mettre en œuvre tous les moyens propres à harmoniser l'expansion démographique avec les ressources locales et les possibilités de l'Emigration* »⁸⁰⁸. Le problème de l'essor démographique doit être résolu par une mise en valeur des terres agricoles (amélioration de la productivité), une politique d'émigration : « *Parallèlement à la mise en valeur de La Réunion, la solution de son problème démographique devra être recherché par la limitation (spontanée) des naissances et l'émigration* »⁸⁰⁹. Pour eux il est indispensable « *d'ouvrir effectivement aux Réunionnais le Marché du travail Métropolitain notamment par l'application des mesures prévues en Métropole pour favoriser les migrations rurales* »⁸¹⁰. Ces « *quelques idées directrices* » sont leurs recommandations et leur souhait est de les rendre effectives.

Cette doctrine est largement inspirée des modèles occidentaux. Développer les secteurs primaire et secondaire plutôt que de financer un secteur tertiaire qui restera dépendant de la métropole. Pour que cette doctrine ne reste pas un ensemble d'intentions, ces hommes montent au créneau pour faire valider leurs travaux par les représentants du gouvernement.

III.3. De la réflexion à l'action : des administrateurs locaux aux élus nationaux

Dès la création de l'association, ils demandent au préfet, Jean Perreau-Pradier⁸¹¹, son avis sur leur association et ses objectifs. L'initiative retient l'attention de ce dernier et il suggère à Maxime Rivière de trouver des solutions au problème de disparité des

⁸⁰⁶ En France, et ce depuis 1945, une politique d'indépendance énergétique entraîne l'accroissement de la production électrique, par la construction de centrales hydro électriques et par la construction de 10 barrages- et la modernisation des centrales thermiques.

⁸⁰⁷ Energie Electrique Réunion créée en 1949. Cette entreprise rachète parmi les huit usines distribuant l'électricité dans l'île, les plus performantes. En 1975, la société est nationalisée. EDF la remplace.

⁸⁰⁸ Institut des sciences politiques de Paris, fonds Michel Debré, 9 DE 12, « Association départementale pour le développement », non daté, p. 1.

⁸⁰⁹ Institut des sciences politiques de Paris, fonds Michel Debré, 9 DE 12, « La Réunion à la recherche d'une doctrine économique ». La version conservée dans ce fonds comporte ce volet population. Ce point est également abordé dans le programme issu de la doctrine.

⁸¹⁰ *Ibid.* Les passages sont soulignés dans le texte original.

⁸¹¹ Ils rencontrent le préfet après la réunion du 11 octobre 1962. APBCI, dossier « divers », compte rendu de la réunion du 25 octobre 1962.

salaires entre le public et le privé⁸¹². A l'issue de ce premier rendez-vous, le premier objectif est d'assurer une distribution suffisante d'énergie dans l'île. Et plutôt que de bloquer quelques 4 MW d'énergie (4 millions de kWh) réservés au génie rural qui ne l'utilise pas, il leur paraît essentiel de le distribuer aux industries qui en ont besoin. Il est possible de moderniser les structures seulement si l'énergie est suffisante pour faire fonctionner des machines plus puissantes. Obtenir l'accord de Perreau-Pradier était indispensable pour pouvoir mener leur action. Le préfet « gouverne » alors La Réunion et réprime toutes les oppositions au gouvernement⁸¹³. Trouver une alternative, grâce à ce projet, à l'autonomie à laquelle le préfet s'oppose farouchement, ne peut être qu'encouragé⁸¹⁴. Les membres de l'association restent attachés au statut départemental. Diplomatiquement, ils avancent un projet complémentaire au programme lancé par l'Etat. Le 15 novembre 1962, ils se réunissent au siège de l'association. Maxime Rivière et les sept autres membres présents⁸¹⁵ se réunissent et font état de leurs avancées notamment au niveau de la distribution d'électricité. Par ailleurs le secrétaire général aux affaires économiques a souhaité être au courant des travaux de l'association.

La suite de leur programme est définie en fin de rapport et concerne les actions à entreprendre. Après la rencontre des partenaires économiques dans le domaine de l'énergie, ils décident de se tourner vers les parlementaires. Une réunion « exceptionnelle » ainsi fixée le 27 novembre suivant pour leur remettre des dossiers sur des questions précises et leur demander de soutenir ces demandes auprès du ministère afin d'y apporter des réponses. Ils ne semblent pas privilégier de parti et visent les parlementaires, ceux qui ont la légitimité pour défendre ces dossiers auprès du gouvernement. Ces actions, ces dossiers transmis aux parlementaires réunionnais nous confirment que la raison de leur association n'est pas uniquement la réflexion mais bien d'exercer suffisamment de pression pour que les solutions qu'ils ont établies soient examinées par les plus hautes instances décisionnelles de France. C'est aussi à ce stade que leur rôle devient plus clair, ils forment une association qui se pose comme un groupe de pression déterminé à atteindre l'objectif de développement énoncé dans l'appellation même de leur groupement.

⁸¹² APBCI, dossier « divers », « Compte rendu de la réunion qui s'est tenue le jeudi 25 octobre 1962 », Association départementale pour le développement.

⁸¹³ COMBEAU (Y.), *La vie politique à La Réunion 1942-1963*, op. cit., p. 121.

⁸¹⁴ Jean Perreau-Pradier est remplacé par Alfred Diefenbacher en mars 1963.

⁸¹⁵ Stevenson, A. Peyron, A. de Cambière, E. Hugot, C. Isautier et MM. Arnaud et Avril étaient les membres présents. ABCI, dossier « divers », « Compte rendu de la réunion qui s'est tenue le jeudi 15 novembre 1962, 22 novembre 1962, Association départementale pour le développement.

Un programme ambitieux inspiré de la doctrine

Ils rédigent et valident leur programme économique en 1963. Il est destiné à « *ouvrir les perspectives d'un véritable développement économique et social de l'île* »⁸¹⁶ dans le but de « *mener à son terme, dans la dignité, l'assimilation sociale déjà entreprise* »⁸¹⁷. Dans un premier temps, ils conseillent d'appliquer le modèle économique national à celui de l'île sur les plans des structures administratives, de l'infrastructure économique, de l'organisation de la production et des marchés agricoles. Pour que ces priorités deviennent aussi celles du gouvernement, le groupement souhaite la création d'une délégation permanente de La Réunion à Paris. Ils souhaitent ainsi éviter « *l'assimilation constante de La Réunion aux Antilles* ». D'autres structures administratives manquent, il faut ainsi renforcer les services agricoles et vétérinaires, installer une antenne statistique de l'INSEE. Pour qu'il y ait une véritable implication de l'Etat dans le développement économique, il faut que l'Etat ait sa place au cœur de chaque chantier de La Réunion. Il doit connaître et pouvoir gérer les difficultés et les besoins nécessaires. Il ne doit pas non plus tout centraliser au risque d'appliquer à tous les DOM une politique inadaptée.

Après avoir comblé les manques sur le plan des structures administratives il s'agit d'équiper l'île pour réduire sa distance de la métropole et multiplier les échanges. Et pour cela, il faut entretenir les ports et les routes. Pour eux, améliorer le réseau routier commence par l'élargissement et le renforcement des routes nationales 1 et 2. Sur le plan de l'organisation de la production et des marchés agricoles, ils souhaitent étendre la politique métropolitaine aux départements d'Outre-mer⁸¹⁸ :

« *Parce que l'agriculture réunionnaise souffre des mêmes maux (structure inadaptée, faible productivité, inorganisation des marchés) que l'agriculture métropolitaine, les mêmes remèdes doivent lui être appliqués* »⁸¹⁹.

Ce premier chapitre de leur programme concerne l'extension aux DOM de mesures appliquées aux départements français. Rien de plus si ce n'est l'égalité ; le prix de l'énergie égal à celui de la métropole, un entretien des infrastructures existantes à la même fréquence que la métropole. Ils réclament aussi des structures et des dispositions adéquates et nécessaires à la croissance. C'est là leur deuxième série d'actions : créer des richesses

⁸¹⁶ Institut des sciences politiques de Paris, fonds Michel Debré, 9 DE 12, « Situation économique et Sociale », l'Association départementale pour le développement, 4 avril 1963, Maxime Rivière.

⁸¹⁷ *Ibid.*, p 1.

⁸¹⁸ Ils réitèrent ainsi la volonté d'étendre les mesures qu'ils avaient déjà mises en évidence dans leur doctrine économique.

⁸¹⁹ Institut des sciences politiques de Paris, fonds Michel Debré, 9 DE 12, M. Rivière, « Programme de l'Association départementale pour le développement », p. 2.

nouvelles dans le cadre d'un plan de mise en valeur à longue échéance. Financer l'expansion passe par une politique du crédit à long terme et à bas intérêt pour les investissements productifs, par une mobilisation de l'épargne locale et par une fiscalité appropriée⁸²⁰. Il s'agit d'encourager les entrepreneurs et de limiter au maximum les risques.

La troisième étape de leur programme concerne l'accroissement du niveau de vie des Réunionnais en agissant sur les prix au niveau du consommateur. Pour cela, ils insistent sur la nécessité de maintenir un taux d'expansion de la production sucrière de 6% par an⁸²¹.

Le 4 avril 1963, Maxime Rivière transmet à Michel Debré les éléments de ce programme donnant une nouvelle impulsion aux actions de l'ADD. Le 10 mai de la même année, il est transmis en annexe d'un courrier adressé au ministre des Finances et des Affaires Economiques, par le ministre chargé des Départements et Territoires d'Outre-mer. Il argumente les propos du ministre chargé de l'Outre-mer, insistant sur la nécessité d'investir encore plus dans les DOM même s'il reconnaît les efforts consentis dans ce domaine depuis 1952 :

*« Ces diverses mesures ont apporté une aide indiscutable à l'économie locale en facilitant depuis 10 ans les réalisation d'investissements importants quant à leur total. Mais il ne faut pas dissimuler que ces investissements sont encore nettement insuffisants pour permettre d'atteindre les objectifs du IVe Plan et de réaliser les projets d'industrialisation qui se révèlent chaque jour plus nécessaires dans les DOM »*⁸²².

Par ailleurs, il note que dans *« chacun des départements se dessine un fort courant en faveur d'une accentuation de l'effort d'industrialisation »*⁸²³. Les éléments

⁸²⁰ Il fait référence à l'article 8 de la loi du 21 décembre 1960 : « les dispositions de l'article 18 du décret n° 52-152 du 13 février 1952, modifié par le décret n° 58-547 du 25 juin 1958, qui exonèrent les bénéfices industriels et commerciaux réalisés jusqu'au 31 décembre 1968 et faisant l'objet de certains investissements préalablement agréés, demeurent en vigueur, dans les mêmes conditions, pour l'assiette de l'impôt sur le revenu des personnes physiques, de la taxe complémentaire et de l'impôt sur les sociétés. L'octroi de l'exonération prévue audit article est, en outre, étendu sous les mêmes conditions aux bénéfices agricoles réalisés dans les départements de la Guadeloupe, de la Guyane, de la Martinique et de la Réunion par des exploitations imposées d'après leurs bénéfices réels ».

⁸²¹ Ils insistent sur le maintien de la production et de sa hausse de 6% par rapport aux 225 000 tonnes produites cette année.

⁸²² APBCI, dossier « divers », correspondance, Le ministre d'Etat chargé des Départements et Territoires d'Outre-mer à Monsieur le ministre des Finances et des Affaires Economiques, Paris, le 10 mai 1963, « exonérations fiscales dans les DOM ».

⁸²³ *Ibid.*, p 2. La loi du 21 décembre 1960, destinée à favoriser les investissements, est la source de cette volonté des domiens d'industrialiser leur territoire.

proposés par l'association sont au plus haut niveau de la hiérarchie des décideurs. Leur réflexion au niveau local se mue en action pour tous les DOM. Les membres de l'association sont déterminés à faire adopter aux responsables du gouvernement leur schéma de croissance. C'est en 1964, que l'association prend une toute autre ampleur. Parmi toutes les demandes qui ont pu être faites, nous avons quelques exemples à partir de courriers échangés entre Maxime Rivière, Raymond Barre et Michel Debré, alors député de La Réunion.

Le 16 janvier 1964, Maxime Rivière lui fait un rapport détaillé de leurs activités et de leur volonté de créer une Société de Développement Régional (SDR). Dans ces quelques feuillets, nous apprenons que la démarche des membres de l'Association tend vers la création d'une SDR. C'est une société d'économie mixte qui associe l'Etat, les collectivités locales ainsi que les producteurs. Ainsi, comme nous le supposions l'Association prend une toute nouvelle voie, plus active et institutionnalisée :

« Nous nous sommes engagés, vous le savez, à constituer une SDR au capital de 125 millions de francs CFA et nous n'attendions plus pour appeler ce capital que l'application des mesures d'incitation fiscales promises par monsieur Max Moulins »⁸²⁴.

En attendant que les conditions permettent de réunir le capital nécessaire à la création de cette SDR. Les membres de cette association ont plusieurs idées pour accélérer la réalisation d'une étude générale et approfondie de tous les problèmes économiques de notre département. C'est cette étude, dans la logique des commissions au plan, qui devrait permettre de trouver des solutions et de mettre en place des solutions au développement de l'économie. L'une de ces idées, qui sera réalisée rapidement, vient de Vernon King Stevenson : *« Pour aider à l'élaboration et à la réalisation de certains projets, nous vous proposons suivant une idée de V.K. Stevenson, un Bureau de Promotion Industrielle, en liaison avec la SATEC »⁸²⁵.* La Société d'Assistance Technique et de Crédit Social Outre-mer a été créée en exécution d'une résolution du FIDOM⁸²⁶ en juin 1961 puis modifiée en septembre 1964 pour devenir la Société d'Aide Technique et de Coopération. Avec un capital de 12 millions de nouveaux francs, elle a pour objectif *« d'apporter son concours au développement de la production :*

⁸²⁴ Max Moulins est alors Secrétaire Général des Départements d'Outre-mer. APBCI, dossier « Divers », M. Rivière à Michel Debré, 16 janvier 1964, p 1.

⁸²⁵ *Ibid.*

⁸²⁶ APBCI, dossier « SATEC », généralités, « Compte rendu d'activités de la SATEC », année 1964, p 2.

agriculture de type familial, pêche, artisanat, petite industrie, ainsi qu'à l'amélioration de l'habitat et de l'équipement familial et professionnel ».

« Mais cette juxtaposition d'actions limitées aura forcément un effet global plus faible que la réalisation d'un véritable Plan »⁸²⁷, et pour tous les membres de cette association⁸²⁸, l'instauration d'un plan efficace suppose la réalisation d'études générales que les administratifs, détachés par le ministère, n'ont pas la capacité de mener. A ce propos, Maxime Rivière ne mâche pas ses mots et explique en trois points pourquoi il est impossible de confier à des experts détachés par les ministères des DOM une « telle tâche » :

- « 1- parce que l'objet de leurs missions est toujours limité à l'avance
- 2- Parce qu'ils ne disposent jamais du temps nécessaire pour une étude en profondeur rendue difficile par l'absence d'outil statistique valable
- 3- Parce qu'ils ne peuvent pas toujours faire preuve de toute l'objectivité désirable »⁸²⁹.

En revanche, une équipe indépendante a l'avantage de pouvoir formuler des recommandations objectives, à court ou à moyen terme. « Et plutôt que de s'inspirer des politiques en place pour établir des options, elle pourrait proposer plusieurs éléments aux autorités publiques qui n'auraient plus qu'à établir les priorités ». Maxime Rivière n'en est pas à sa première démarche. Il a déjà multiplié les demandes auprès du commissariat au plan qui « ne [leur] a laissé aucun espoir » car le commissariat au Plan n'a pas les moyens humains pour satisfaire une telle demande. Il en vient au cœur de sa demande au député : « nous envisageons de demander l'intervention d'un bureau d'études privé, qui aurait l'agrément du commissariat au Plan » et sollicite le soutien et les conseils de Michel Debré à leur correspondant à Paris. L'informateur et le correspondant à Paris de l'ADD n'est autre que Raymond Barre « notre compatriote le professeur Raymond Barre à la faculté de Droit et des sciences économiques de Paris »⁸³⁰. Ami d'enfance de Maxime Rivière, il devient un allié actif et contacte dès le mois de février des bureaux d'étude. Ce courrier synthétise les ambitions de l'association. Michel Debré y répond le 5 février 1964 et lui donne une réponse

⁸²⁷ *Idem*, p. 2.

⁸²⁸ Cette copie du courrier a été envoyée à Charles Isautier accompagnée du message suivant : « Je vous prie de trouver ci-joint copie de la correspondance échangée avec Michel Debré concernant l'intervention de notre compatriote, le professeur Raymond Barre, en vue d'obtenir que soient enfin entreprises par une équipe indépendante les études de fond devant conduire à l'élaboration d'un véritable Plan à longue échéance » APBCI, dossier « divers », correspondance, Maxime Rivière à Charles Isautier, le 19 février 1964.

⁸²⁹ APBCI, dossier « divers », correspondance, Maxime Rivière à Michel Debré, 16 janvier 1964.

⁸³⁰ APBCI, dossier « divers », correspondance, Maxime Rivière à Charles Isautier, 19 février 1964.

favorable : « *Je ne puis qu'approuver les termes et les conclusions de votre lettre du 16 janvier* »⁸³¹.

Sur l'association d'abord, Michel Debré souhaite qu'elle devienne le plus rapidement possible une SDR. Les décrets pour les incitations fiscales sont sur le point d'être appliqués et lui seront favorables. Concernant le bureau d'étude privé, il ne se prononce en sa faveur que s'il se charge d'une étude sur l'industrie réunionnaise et préfère que l'étude sur l'agriculture reste entre les mains de l'IRAT⁸³². Pour lui, l'étude doit se limiter aux secteurs secondaire et tertiaire. C'est essentiellement pour cette raison que Maxime Rivière envoie ces courriers à Charles Isautier. Pour Maxime Rivière, l'étude doit définir une politique globale. Charles Isautier s'est déjà exprimé sur ce sujet et y est favorable. La réalité sera toute différente des espérances de Maxime Rivière si ce n'est qu'une étude par un bureau privé sera bien réalisée. Elle se limite pourtant à un diagnostic du développement d'activités industrielles et tertiaires. Le 26 avril 1964, Michel Debré rédige un courrier enthousiaste sur La Réunion.

*« Notre Réunion entre, par la force des choses, dans une ère moderne, faite d'une agriculture rajeunie, d'industries neuves et de grand commerce. L'essor démographique, qui a doublé sa population en un quart de siècle, et qui lui donne une jeunesse exceptionnelle, puisqu'une proportion de cinquante cinq pour cent est âgée de moins de 20 ans, lui fait même obligation de brûler les étapes. Aux efforts des pouvoirs publics, à ceux de nombreuses personnalités dirigeantes du département, de chefs d'entreprise de la métropole, industriels, agriculteurs, commerçants viennent joindre les leurs. Qu'ils soient remerciés ! Leur apport et celui de leurs ingénieurs, techniciens et cadres est décisif : la vieille île Bourbon, plus prospère que jamais, elle se fait grâce à l'aventure, plus grande que jamais elle demeure, demeurera, selon le vœu de ses filles et de ses fils terre française »*⁸³³.

Ce courrier retrouvé dans les documents de Charles Isautier vient saluer les premières étapes accomplies. Le discours est dithyrambique sur les implications de ces « *personnalités dirigeantes du département* ». Le projet est d'autant plus ambitieux qu'il marque le début d'une action globale pour le développement de l'île dans une perspective départementaliste plutôt que décentralisatrice. En 1964, plusieurs décrets et lois viennent

⁸³¹ APBCI, dossier « divers », correspondance, Michel Debré à Maxime Rivière, 5 février 1964.

⁸³² Institut de Recherches Agronomiques Tropicales.

⁸³³ APBCI, dossier « divers », correspondance, Michel Debré à Maxime Rivière, 26 avril 1964.

appuyer la volonté d'agir en faveur de ces principes. L'augmentation du SMIG, l'extension de l'offre de formation des agriculteurs, des modifications des taux d'intérêt en font partie. L'absence de structures capables de mener des études statistiques est un problème qui trouve un début de solutions avec la SODIC⁸³⁴ et en 1967 avec la demande à l'INSEE d'évaluations régulières de la situation des départements et territoires d'Outre-mer.

L'Association pour le développement de La Réunion réunit une élite capitaliste réunionnaise. Subtil échantillon des forces économiques de l'île, ils sont à la tête des secteurs clef de l'île comme l'énergie, la finance, l'agriculture, l'industrie et le commerce. Le montant élevé de la cotisation, 10 000 francs, en fait un cercle très fermé. Au moment de sa création, elle est une force de propositions et évolue en quelques années en un rassemblement actif et présent dans le paysage politique local. La Réunion n'est pas considérée comme un département français. Ils n'ont d'autre but que de faire appliquer une législation française qui devrait tout aussi bien s'appliquer aux départements. Ils ne demandent qu'une reconnaissance effective de La Réunion comme faisant partie de l'ensemble des départements français. Devant l'ensemble de ces contradictions, cette organisation apparaît décidée à instaurer des changements salutaires. Séduits par un modèle européen, ils sont en décalage avec les représentants politiques locaux. Leur doctrine est une vitrine des modèles français et européens, actualisée et adaptée à l'environnement réunionnais. Ils ne prétendent pas avoir toutes les réponses et recommandent aux élus de réaliser tous les bilans nécessaires avant de légiférer et d'imposer une politique inadaptée ou insuffisante. Ces hommes sont en décalage avec les élus locaux et nationaux. Ils ne refusent pas le statut de département mais sont défavorables au dirigisme métropolitain qui prône des mesures sociales et contre-productives qui ne font qu'accroître la dépendance de l'île vis-à-vis de la métropole. Ils souhaitent que la productivité et l'investissement soient encouragés et estiment que les réunionnais sont tout à fait capables de prendre en main leur économie.

« Cette tension perceptible entre « les gros » et le patronat de faible envergure n'est pas une spécificité métropolitaine qui a conduit la France boutiquière au poujadisme dans les années 1950. Nombre de chapitres laissent entendre les tensions qu'entretient volontiers le patronat « métropolitain » ou « colonial » avec le « patronat impérial ». Ainsi, pour tenter de lutter contre ce qu'ils considèrent comme

⁸³⁴ « Programme de l'étude du développement d'activités industrielles et tertiaires à La Réunion », devis réalisé par la SODIC, 15 juillet 1964, Archives privées Charles Isautier.

une hégémonie politique et économique, les petits patrons coloniaux qui ne sont pas toujours aux ordres du grand patronat impérial essayent de se structurer en contre-pouvoir»⁸³⁵.

L'adoption de leur démarche est la reconnaissance de leurs savoir-faire et de leurs connaissances. Les actions qu'ils proposent sont des solutions d'avenir pour leurs entreprises, pour l'économie locale et participe à la croissance générale du territoire. Ils en sont convaincus, *« c'est ce que nous devons nous efforcer de faire, à partir de notre connaissance et des gens de ce pays »⁸³⁶.*

Cette structure, en accompagnant la volonté des politiciens nationaux de faire de La Réunion un département développé contre le PCR, était en soit un moyen de légitimer leurs propositions. Cette association, dont on entend plus parler après 1965, n'a plus de raisons d'exister, puisqu'une structure plus puissante voit le jour et joue son rôle avec des moyens nettement supérieurs.

Ils ont pu exercer une pression grâce au contexte politique. Pour faire taire les revendications nationalistes, une seule solution...donner aux Réunionnais ce qu'ils attendent : un emploi, un logement, une école pour leurs enfants. Or ces chefs économiques proposent un ensemble de mesures et n'imposent pas une direction au gouvernement. En revanche leur implication dans les principaux cercles de pouvoir réunionnais les rend incontournables avant toute prise de décision.

« Il reste à savoir comment ces industries entendaient défendre leur point de vue et quels étaient les moyens dont elles disposaient pour faire pression sur le gouvernement [...]. Certaines de ces associations n'ont été qu'éphémères, créées pour défendre un point de vue précis, et ont disparu la question une fois réglée. »⁸³⁷

Ces hommes sont encore dans les années 1980 dans le bottin mondain de La Réunion. Fondateur du Crédit agricole, présidents de la Chambre de commerce et d'industrie de La Réunion, mais aussi puissants industriels, membres des syndicats patronaux, ils ont pendant plus de vingt ans les moyens d'influer sur l'économie de l'île. Connaître l'existence

⁸³⁵ KLEIN (J-F.), « Pour ne pas conclure. La linocratie impériale à l'épreuve des sources » in H. BONIN (H.), HODEIR (C.) et KLEIN (J-F.) (dir.). *L'esprit économique impérial ? Réseaux et groupes de pressions du patronat colonial en France et dans l'empire (1830-1962)*, Paris : SFHOM, 2008, p. 788.

⁸³⁶ APBCI, M. Rivière, « La Réunion à la recherche d'une doctrine économique », *doc. cit.*, p. 1.

⁸³⁷ FOLHEN (C.), « Le patronat textile », NOUSCHI (M.) et BENICHI (R.), *Histoire économique XVIIIe-XXe siècle*, p.460.

de ce groupe de pression ne suffit pas, il faut pouvoir également suivre et comprendre les différentes décisions qu'ils vont prendre et surtout l'influence qu'ils vont parvenir à exercer et par quels moyens⁸³⁸. Si ce chapitre s'interrompt à la création de la SODERE, il n'en reste pas moins que ces hommes, insérés dans divers cercles d'influence auront évidemment l'occasion d'intervenir à nouveau sur les politiques métropolitaines.

Pour autant, ils n'ont pas d'autre choix que de faire pression pour que leurs idées soient reprises par les hommes qui ont réellement la possibilité de faire changer les choses. Ce sont les représentants de l'Etat, tels que les préfets Alfred Diefenbacher et Jean Perreau-Pradier, qui adoptent les premiers leurs projets. Michel Debré en prend le relais, dès son élection. Ce « *ministre de La Réunion* », est sensible à la vision de ces décideurs économiques. Ils viennent alimenter sa vocation à faire vivre ce département dans l'ensemble national français. Etudes statistiques, formation, financement de projets spécifiques à la zone, pierre après pierre, ils avancent l'énorme chantier. Cette association devient un des référents privilégiés en matière de consultation sur les problèmes généraux de la politique économique. Ils appartiennent après quelques années au « *cercle intérieur où sont arrêtés les choix fondamentaux* »⁸³⁹.

L'association disparaît pour laisser place à une société de développement régional (SDR) qui a toute la latitude et les moyens pour investir dans l'industrie et l'économie. Michel Debré n'est décidément pas le seul à vouloir faire de La Réunion, « *une île préservée...une île convoitée* ». La décentralisation et la régionalisation de l'île seront les prochaines étapes de sa construction administrative, politique et économique, déterminantes pour en faire un Département français d'Outre-mer, productif et prospère.

⁸³⁸ « *Enfin, il faut savoir pourquoi les gouvernements sont plus soucieux de plaire à telle ou telle société ou compagnie plutôt qu'à telle autre : intérêts financiers ou personnels ? Influence électorale ? Contrôle d'organes de presse gênants ? Tout cela, qui est souvent difficile à saisir est d'un captivant intérêt* ». DUROSELLE (J-B.), *L'Europe de 1815 à nos jours*, Paris, Presses Universitaires de France, 1967, Nouvelle Clio ; Histoire et ses problèmes, p. 244.

⁸³⁹ MEYNAUD (J.), « Nouvelles études sur les groupes de pression en France », Paris, Cahiers de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, n°118, 1962, p. 227.

CONCLUSION

L'après-guerre et les 30 années qui suivent correspondent à un renouvellement de l'ordre économique mondial. Les échanges se mondialisent. Les économies occidentales profitent d'une période d'expansion caractérisée par une forte croissance et une hausse de la consommation. La France connaît 30 glorieuses années de croissance économique et d'expansion. Le secteur tertiaire se développe et l'industrie attire les ruraux dans les villes. De grandes entreprises visent une concurrence à l'échelle mondiale. Les dirigeants de ces trusts sont des managers aguerris et la société familiale laisse place à des sociétés anonymes.

Le maintien d'un Etat providence et la planification des financements économiques profitent à l'hexagone mais aussi aux zones ultrapériphériques. En effet les départements d'Outre-mer bénéficient d'aides au développement même s'il faut attendre les années 1960 pour que les changements soient réels. A La Réunion, l'industrie sucrière est d'abord encouragée. Le commerce, indirectement dopé par la hausse des niveaux de vie, se développe à son tour. De 1960 à 1976, l'expansion industrielle se confirme. Des PMI sont créées ainsi que les zones industrielles dans l'île.

L'inquiétude des trois frères sur la gestion des affaires en 1950 s'est envolée deux ans plus tard, elle apparaît plus managériale même si le pouvoir de direction reste concentré dans les mains de Paul-Alfred et de ses frères. Celui-ci s'éloigne de la gestion quotidienne après lui avoir insufflé une nouvelle dynamique et se lance en politique en 1951. Avec Charles, ils révolutionnent leurs stratégies et la croissance de l'entreprise est poussée par celle de l'île. Henry, de plus en plus absorbé par l'administration de la SCAB n'intervient plus dans la gestion quotidienne avec ses frères. Cette restructuration était d'autant plus nécessaire que les Etablissements Isautier embauchent sur leurs chantiers.

L'entreprise de construction et de travaux publics rencontre un grand succès. Le privé et le public lui confient des chantiers dans toute l'île. Leur première activité bénéficie des recherches et de la modernisation amorcées avant guerre. La distillerie produit un rhum dont la qualité doit lui permettre de maintenir son premier rang dans la longue liste des distilleries industrielles et agricoles. La distillerie de Salazamay, en revanche, connaît une existence plutôt courte. Son développement est empêché par l'instabilité politique et économique à Madagascar. Concentré sur leur usine de La Réunion, Charles vise à la fin des années 1960 une amélioration notable du rendement et fait de la recherche, la base de l'amélioration de sa production. Des nouveaux marchés sont décrochés en Europe notamment et de nouveaux produits viennent ravir les papilles des consommateurs réunionnais. Ils s'associent aux grandes industries sucrières réunionnaises, Sucreries de Bourbon, Sucreries

Léonus Bénard, Société Adrien Bellier, Société sucrière du Quartier Français, dans un groupement d'intérêt économique qui vient sceller leur entente : le GIE Rhum. Cette société a la vocation d'acheter le rhum de ces distilleries et de les redistribuer sur le marché sous une même étiquette. Le rhum réunionnais est né, il a désormais un nom et une même étiquette permettant de le reconnaître entre mille.

Les Isautier regardent vers l'horizon et rêvent d'une île produisant ce qu'elle consomme. Le succès de l'activité construction les conforte dans un choix stratégique bien plus risqué, celui d'une diversification de leur industrie agroalimentaire. Dérivés de la canne à sucre, certains produits (confiserie, jus de fruits, confitures, chocolat) profitent d'installations existantes et de quelques nouvelles machines. L'alcool produit dans la distillerie est utilisé pour fabriquer des produits d'entretien... Les idées de Charles sont concrétisées progressivement et leur financement assuré par les transferts de l'Etat et à des partenariats. La diversification est moins pour eux un moyen d'être leader sur les marchés locaux. La rentabilité de certaines branches d'activités est faible mais pour autant, elle leur permet d'avoir une main sur l'économie locale et de prouver qu'une production locale peut exister. Charles bénéficie des ressources et de temps pour mener à terme un grand nombre de ses projets. L'ensemble de ces opérations de diversification ne se fait pas sans une planification stratégique déterminée. En effet cette dernière doit être abordée « *dans de bonnes conditions, avec du temps devant soi et une « activité de base » suffisamment prospère pour ne pas être gênés si on la laisse un peu de côté pour s'occuper d'un nouveau projet* »⁸⁴⁰. Ce qui frappe, c'est la capacité de Charles à cumuler les travaux, aussi bien dans la distillerie, sur les chantiers, à la direction et dans le bureau de sa maison du Tampon.

Leurs actions économiques, politiques, leurs fonctions dans les chambres consulaires, les banques, les conseils d'administration de sociétés, permettent aux Isautier d'influencer l'environnement économique, financier et politique de l'île. Au sein de l'Association pour le développement de La Réunion, ils parviennent à promouvoir un développement industriel de l'île compatible avec l'industrie sucrière. Leur maîtrise technologique tant relative à la technique, qu'à la mise en marché et à celle de l'organisation, de la gestion, des relations humaines leur assurent la pérennité de leur société face à une concurrence de plus en plus intense. Ils s'adaptent ainsi à leur environnement et créent de nouvelles activités ouvrant ainsi de nouveaux marchés.

⁸⁴⁰ SAPORTA (B.), op. cit., p. 3114.

Pour autant ce cycle d'expansion s'achève dans les années 1970. Le premier choc pétrolier de 1973 est le premier avertissement d'une crise insidieuse et discrète qui touche la France dès 1974. Elle engendre un ralentissement de la croissance, une augmentation du chômage et aboutit à une crise monétaire. Si l'île n'échappe pas aux restrictions de crédit et à la morosité économique, les Etablissements Isautier semblent y échapper et les comptes d'exploitation prévisionnels, réalisés en 1973 laissent présager une embellie générale des activités. Le chiffre d'affaires de l'ensemble des activités projetées sur quatre ans est en hausse et presque dans toutes les activités :

Tableau 24. Chiffre d'affaires prévisionnel (millions de F CFA)⁸⁴¹

Activité	1973	1974	1975	1976
Provenderie	450	500	550	604
Confiturerie	15	18	22	25
Chocolaterie	22	25	25	26
Confiserie	5	5	5	5
Javel	18	22	25	26
Plastique	14	20	20	22
Liquoristerie	160	180	200	220
Distillerie	140	140	140	140
Vinaigrerie	5	6	7	8
Vins	4	10	10	12
Bougies	9	9	9	9
Encaustiques	3	4	5	6
Sirops	7	8	9	10
Bâtiment	354	365	376	387

Mais aucune augmentation du chiffre d'affaires du rhum n'est prévue. Les chiffres des fabriques de bougies et de confiseries stagnent et Charles n'y voit pas d'amélioration dans les années qui suivent. En revanche, il prévoit une envolée des bénéfices de la provenderie et de l'activité bâtiment. Ces deux branches rassemblent 56% du chiffre d'affaires total de l'entreprise alors que la distillerie et la liquoristerie ne comptent que pour 24% de l'ensemble. La diversification des activités a donné une nouvelle orientation et les « nouvelles » activités ont dépassé leurs objectifs assurant aux Isautier la continuité de leurs affaires. La distillerie, la Société de construction et la provenderie deviennent sociétés indépendantes en 1974⁸⁴².

⁸⁴¹ APBCI, dossier « rhum », Charles Isautier, « Comptes d'exploitation prévisionnels », p. 1.

⁸⁴² APBCI, dossier « divers », Management OI., rapport, 9 juillet 1974.

Pourtant, ils sont à la veille d'une crise qui va remettre en question toutes leurs activités, la gestion de leurs affaires et la survie même du groupe. Cette crise est d'autant plus difficile qu'elle vient des branches les plus rentables de l'entreprise. La crise se précise en 1975. Elle touche le bâtiment puis s'étend aux activités agroalimentaires de la Société car leur industrie de production est grandement fragilisée et fortement concurrencée par les importateurs qui dominent progressivement le marché réunionnais.

TROISIEME PARTIE. Une société sensible à la crise (1975-1990)

INTRODUCTION

Les Etablissements Isautier, loin de la petite distillerie artisanale, sont devenus un groupe prospère. Leurs multiples activités sont susceptibles de satisfaire tous les besoins des habitants du sud de l'île. Les perspectives sont sans limites et aucun marché ne peut leur résister. Pourtant, cette société est à la veille d'une crise économique dont les conséquences vont changer tout le climat économique de l'île. Cette crise met l'entreprise dans une situation difficile et une crise sociale en découle. 1983 est une année marquée par l'échec de la politique étatique et du keynésianisme conduit par François Mitterrand⁸⁴³. En effet ce système ne réussit pas à mettre en place des mesures efficaces. A partir de 1990, les pays industrialisés entrent dans une période de changements marqués par la montée en puissance des marchés financiers et des technologies de l'information. De 1975 à 1990, l'économie réunionnaise est touchée par de nombreux bouleversements. La perte de contrôle de l'Etat et l'affaiblissement du système d'allocations de crédits rendent vulnérables les entreprises réunionnaises entièrement dépendantes de ce type de financement.

Comment d'une situation de quasi monopole du marché, les établissements Isautier passent en moins de sept ans à un solde négatif entraînant de graves amputations de leur capital ? La diversification qui fait dans les années 1960 la force des Ets Isautier est aussi sa faiblesse. Le spectre de la concurrence métropolitaine et aussi mondiale menace la survie des multiples activités lancées par Charles Isautier. Cette menace fait l'objet d'une réunion le 17 mars 1969 avec Charles et ses associés⁸⁴⁴. Conscient depuis longtemps de la survie artificielle de l'ensemble du secteur productif réunionnais, il se pose la question de la stratégie à adopter. Peu optimiste sur leurs marges de manœuvres, il affirme que leur « *action est anachronique, du moins dans le cadre économique qui est imposé à La Réunion en sa qualité de département français intégré dans le marché commun* ». L'europanisation des échanges indique clairement que le repli autarcique sur leur seul territoire est un non sens. Quel est l'intérêt de diversifier les activités alors qu'il vaudrait mieux investir dans des « *secteurs français ou étrangers assez dynamiques pour résister ou progresser dans l'avenir* » ? Charles, sensible aux bouleversements du marché, a depuis longtemps le sentiment que la diversification et le secteur productif réunionnais repose sur des bases fragiles. Lors de cette réunion, il exprime une certaine impuissance à effectuer un retour en arrière. La vente de leurs

⁸⁴³ CULPEPPER (P.), HALL (P.), PALIER (B.), *La France en mutation 1980-2005, op. cit.*, p. 40.

⁸⁴⁴ APF, carton n° 45, compte rendu de réunion du 17 mars 1969.

activités est inenvisageable car elle se ferait à perte. L'une des alternatives possibles est de *« continuer à exploiter ce qui est réalisé jusqu'à l'explosion ou jusqu'à ce que les instances supérieures comprennent le caractère particulier et vulnérable de l'économie réunionnaise »*. En effet le soutien du gouvernement au secteur industriel local est essentiel à sa survie. Il n'enlève rien cependant à la fragilité du secteur. En cas d'arrêt de ces mesures protectionnistes, comment celui-ci pourra survivre ? Charles comprend l'importance de leurs incertitudes. Il n'arrête pas pour autant de diversifier et d'investir dans de nouveaux secteurs. Par ailleurs les nouvelles activités ne sont pas les seules menacées. La distillerie concurrencée par des rhums produits dans le monde entier. Ce qui retient le plus notre attention dans les résultats de cette réunion, ce n'est pas la chronique de difficultés annoncées...c'est pour ainsi dire, l'impossibilité de faire un choix stratégique alors que l'anticipation est au plus proche de la réalité. Pour autant, l'entreprise en 1969 se porte bien. Les bénéfices sont au rendez-vous et après tout Charles peut se tromper. Bien qu'il connaisse les faiblesses du groupe, il est difficile de changer une stratégie qui rapporte toujours. La concentration des activités ne peut se faire que lorsque la situation l'impose. Par ailleurs sa volonté est de maintenir une activité économique dans le sud et pour l'instant, seules des intuitions la compromettent. Ces prévisions doivent-elles être anticipées ? Aucun changement majeur n'intervient à la suite de cette réunion. Il continue cependant à réfléchir aux conséquences d'une crise et aux mesures palliatives à mettre en place.

La crise est inévitable. Elle est à tous les niveaux, elle est mondiale. Elle révèle dans les établissements Isautier une série de dysfonctionnements pressentis par Charles mais dont les conséquences étaient inimaginables. La faillite de certaines branches d'activités et la crise sociale qui s'en suit cause une perte de contrôle d'autant plus que la cinquième génération est sur le point de prendre le relais. Les enjeux sont majeurs, transmettre des affaires assainies à la descendance et assurer son avenir. Depuis la première génération installée à La Réunion, ce capitalisme familial a perduré et a permis l'épanouissement des autres. Pourtant le danger est tel que le premier objectif de 1975 à 1990 va être de redresser la barre et d'assurer un futur, garantissant par la même l'avenir de la descendance.

C'est dans ce contexte, que la direction change de stratégie dans le seul but de sauvegarder l'entreprise qui fait vivre une famille de plus en plus nombreuse et dont les membres, actionnaires de la société, sont de plus en plus exigeants. Il s'agit de préserver l'image de réussite de la société et de parvenir à maintenir et même faire progresser le chiffre d'affaires.

Les dysfonctionnements sont révélés en temps de crise ainsi que les réactions des dirigeants. La crise révèle une situation qui ne peut plus durer et impose la recherche de solutions indispensables à la poursuite des activités. Elle peut être un accélérateur de restructurations devenues inéluctables.

CHAPITRE 1. La fin d'une période faste, le temps de la crise

I. Une crise mondiale

Le premier choc économique intervient dans une période économique particulièrement favorable. Enfin sortis des crises économiques de la première moitié du XX^e siècle, la crise pétrolière est d'autant plus soudaine que personne ne s'y attendait. Les prévisions de croissance des pays développés dépassent les 5% et celles des pays jusqu'alors qualifiés de « tiers-mondistes » émergent et satisfont les besoins de consommateurs à travers le monde. La concurrence s'élève à un niveau mondial.

Ce choc pétrolier intervient avec l'augmentation du prix du pétrole décidée par l'Organisation des pays arabes exportateurs de pétrole à la suite de la guerre du Kippour en octobre 1973⁸⁴⁵. D'abord triplés, les prix quadruplent en quelques mois. Ce détonateur est celui d'une prise de conscience d'une crise monétaire antérieure à 1973.

I.1. Premier choc pétrolier : détonateur d'une crise mondiale

Le prix du pétrole, relativement bon marché après la Seconde Guerre mondiale, augmente brutalement en 1973. En octobre et décembre, le prix du baril quadruple, passant de 2 à 11\$. Le monde entier a concentré sa politique énergétique sur cette énergie fossile se rendant dépendant des pays exportateurs de pétrole. Ce premier choc pétrolier a pour conséquence un accroissement du déficit commercial des pays consommateurs. Il provoque aussi une récession des activités liées au pétrole (automobile, transport aérien, ...). Une pression supplémentaire est exercée sur le pouvoir des ménages tandis que l'inflation progresse. La croissance est menacée.

Cette crise n'a pas qu'un aspect stratégique. Elle est caractérisée par une stagflation⁸⁴⁶ : croissance faible contre forte inflation- notamment en Europe et entraîne une progression du chômage. Lorsqu'en 1983, le prix du baril chute à 13\$, la crise se poursuit⁸⁴⁷. Les gouvernements touchés privilégient les politiques de rigueur pour résorber déficit et

⁸⁴⁵ BECKER (J.-J.), *Crises et alternance 1974-1995*, Paris, Seuil, 1998, Collection Inédit-Histoire, p. 63.

⁸⁴⁶ NOUSCHI (M.) et BENICHI (R.), *op. cit.*, p. 93. « Le quadruplement des prix du pétrole entre octobre et décembre 1973, imposé par l'OPEP à l'occasion de la guerre du Kippour, accompagné de la nationalisation rapide des installations occidentales, est alors considéré comme le signal de l'entrée dans la crise. Le deuxième choc pétrolier en 1979-1980 pousse les prix du baril de pétrole au-delà de 30 dollars ; il découle de la pénurie consécutive à la « guerre du golfe » qui réduit brutalement les exportations de l'Irak et de l'Iran », *Idem*, p. 94. MANDEL (E.), *La crise 1974-1978, Les faits, leur interprétation marxiste*, Flammarion, 1978. Clerc (D.), *Comprendre la crise*, Paris, Delarge, 1977.

⁸⁴⁷ NOUSCHI (M.) et BENICHI (R.), *Ibid.* Les pays développés prennent conscience de la fragilité de leur économie. Ils se tournent vers une politique d'économie et de diversification énergétique. La France choisit, par exemple, de renforcer son indépendance énergétique grâce au nucléaire.

inflation. Dans ces conditions malsaines, le redémarrage de la croissance peut être compromis. La crise trouve ses fondements dans la dégradation du système monétaire international⁸⁴⁸. Agir pour l'indépendance énergétique devient une priorité permettant à certains secteurs de se développer malgré la conjoncture. Certains pays investissent massivement dans le nucléaire ou les nouvelles technologies pour contrer les effets de ce premier choc pétrolier. Pour autant c'est tout le système monétaire qui est touché.

I.2. Dérèglement du système monétaire international

La crise monétaire précède largement le choc pétrolier. A la fin des années 1960, le déficit croissant de la balance des paiements des Etats-Unis provoque une émission supplémentaire de dollars papier et un « *gonflement accéléré des liquidités internationales* »⁸⁴⁹. L'inflation mondiale progresse. Entre 1968 et 1971, le dollar n'est plus la monnaie étalon⁸⁵⁰. Les taux d'intérêt augmentent et les investissements diminuent. Le choc pétrolier s'explique en partie par la baisse du taux de change de la monnaie de référence : le dollar⁸⁵¹. En 1979, les taux d'intérêt augmentent brutalement aux Etats-Unis. De 1980 à 1985, le dollar remonte. L'inflation s'aggrave. Les entreprises doivent faire face à l'alourdissement de leurs charges. Le « désordre monétaire »⁸⁵² prolonge ainsi la durée et l'intensité de la crise. Le commerce international est bouleversé par l'instabilité des taux de change.

Malgré tout, le libre-échange demeure en Europe. Les Accords de Lomé sont signés en 1975⁸⁵³. Celui du Tokyo Round en 1979, impose une réduction de 35% des droits de douane. La crise et le maintien du libre échange provoquent une flambée des déficits des balances commerciales des pays⁸⁵⁴.

⁸⁴⁸ NOUSCHI (M.) et BENICHI (R.), *Ibid.*, p.96.

⁸⁴⁹ *Ibid.*

⁸⁵⁰ La convertibilité du dollar en or est abandonnée pour les particuliers dès 1968, et pour les banques centrales en 1971.

⁸⁵¹ La hausse nominale du prix du baril compense cette hausse.

⁸⁵² NOUSCHI (M.) et BENICHI (R.), *op. cit.*, p.99.

⁸⁵³ Accord de libre échange entre la CEE et les pays ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique). Il prévoit l'ouverture des frontières aux produits bruts et manufacturés des ACP et une aide au développement de la part de l'Europe.

⁸⁵⁴ Le solde commercial des Etats-Unis devient déficitaire en 1976, dépassant les 10 milliards de dollars. En 1987, il atteint 170 milliards. NOUSCHI (M.) et BENICHI (R.), *op. cit.*, p.109. Voir aussi, DAVID (F.), *La politique commerciale des grandes puissances face à la crise*, éditions STH, 1989.

I.3. L'évolution structurelle des entreprises et la montée du chômage

La deuxième partie du XX^e siècle marque la concentration des entreprises⁸⁵⁵. La conjoncture et la concurrence la favorise ainsi que l'apparition de multinationales. Stimulées par les concentrations verticales et horizontales, les grandes entreprises contrôlent des secteurs industriels. Le tissu industriel de ce « second » XX^e siècle présente « *une grande diversité de taille et d'organisation des entreprises* »⁸⁵⁶ selon les secteurs et les environnements. L'organisation du travail jusqu'à présent basée sur le fordisme est en crise. Sa légitimité est remise en cause par les organisations syndicales. Elles condamnent la deshumanisation du travail et une hiérarchisation du personnel qui limite toute initiative personnelle. Le fordisme est aussi menacé par la hausse des échanges internationaux, et la concurrence liée aux différences de salaire. La productivité de ce système est en baisse et la hausse progressive des salaires ne fait que la renforcer. Par ailleurs, la volonté des entrepreneurs de susciter l'attachement des employés à l'entreprise en leur transmettant sa culture rappelle dans une forme différente le paternalisme du XIX^e siècle⁸⁵⁷.

La multiplication des cadres entraîne une nouvelle division du travail. La gestion s'effectue à partir de mesures, de « ratios », qui mettent en garde les gestionnaires et assurent une maîtrise optimale des environnements⁸⁵⁸. Cette période de crise mondiale vient déjouer les anticipations des entrepreneurs. Même si les économies d'échelle liées à la taille assurent le progrès économique dans certains secteurs industriels⁸⁵⁹, ces grandes entreprises ont aussi leurs défauts. La lourdeur des décisions et l'éparpillement du contrôle ne les favorisent pas en temps de crise. L'arrêt des prêts bancaires, la persistance des déficits et l'effondrement des profits entraînent des faillites. Dans les pays à haute implication de l'Etat, les subventions se tarissent, limitant d'autant plus la capacité d'investissement. En 1982, on compte 30 millions de chômeurs dans les pays de l'OCDE⁸⁶⁰.

En ce qui concerne les petites et moyennes entreprises, la crise a modifié la vision de leur rôle dans l'économie des pays occidentaux⁸⁶¹. L'une des grandes qualités de ces structures est leur capacité d'adaptation, indispensable en cas de crise liée à « *leur proximité*

⁸⁵⁵ NOUSCHI (M.) et BENICHI (R.), *op. cit.*, p.189.

⁸⁵⁶ VERLEY (P.), *op. cit.*, p. 228.

⁸⁵⁷ *Ibid.*

⁸⁵⁸ *Idem*, p. 226.

⁸⁵⁹ *Idem*, p. 228. L'auteur fait référence à l'industrie lourde et à l'industrie automobile.

⁸⁶⁰ *Idem*, p. 229.

⁸⁶¹ LESCURE (M.), « Histoire d'une redécouverte : les PME », Editorial, *Entreprises et Histoire*, n°28, 2001, p. 5.

des marchés, la flexibilité de leur structure organisationnelle, la concision de leur système décisionnel (liée au faible nombre de niveaux hiérarchiques) et leur rapidité d'apprentissage (permise par la polyvalence élevée de la main-d'œuvre) »⁸⁶². Les défauts de la PME, dont leur taux de mortalité élevé, liés à leur dépendance des grands groupes ont été relativisés par le constat précédent. Leur rôle sur l'économie ainsi que leur influence sur leur environnement proche sont réels. Ainsi la crise du fordisme contribue à mettre en valeur les avantages des petites et moyennes entreprises.

Les difficultés entraînées par cette crise mondiale, dérèglement monétaire, stagnation, ont eu des conséquences négatives sur l'économie française. Inflation, chômage et rigueur sont au rendez-vous de cette « croissance dépressive ».

II. la « croissance dépressive »⁸⁶³ de la France

Le taux de croissance élevé (5%) de la France jusqu'au début des années 70 laisse présager une nouvelle décennie de prospérité et de croissance égale sinon même supérieure. Lors de la mise en place du VI^e Plan (1971-1975), les experts et le gouvernement confiants envisagent une croissance de 6%. La politique de régionalisation des investissements publics est poursuivie. Pour autant, la crise amorcée par le choc pétrolier de 1974 ne permet pas d'atteindre cet objectif. La croissance atteint 3,5%⁸⁶⁴ et l'inflation 15,2%⁸⁶⁵. Cette année marque l'entrée de la France dans une période de stagflation⁸⁶⁶. Pendant la décennie suivante, la croissance « étale » dépasse rarement 0.

II.1. Rigueur et lutte contre l'inflation

Le système économique français est étatique. Plans, subventions aux industries, nationalisations, « l'Etat Providence » reste d'actualité jusqu'au début des années 1980. Cette crise ne trouve pourtant pas de solutions dans les mesures des pouvoirs publics malgré une accalmie provisoire.

⁸⁶² *Ibid.*

⁸⁶³ MARSEILLE (J.), « six questions sur la crise économique française », *l'Histoire*, n°215, novembre 1997.

⁸⁶⁴ NOUSCHI (M.) et BENICHI (R.), *op. cit.*, p. 101.

⁸⁶⁵ SIRINELLI (J-F.) (dir.), *La France de 1914 à nos jours*, PUF, Paris, 2004, p. 476. Le chômage double presque entre 1974 et 1975 passant de 450 000 à 900 000.

⁸⁶⁶ Elle est caractérisée par une croissance faible et une inflation en progression. SIRINELLI (J-F.) (dir.), *Idem*, p. 475. Le niveau de vie des Français n'est pas pour autant diminué par cette crise et les mutations socioculturelles amorcées pendant les « 30 Glorieuses » se poursuivent.

Le gouvernement de Valéry Giscard d'Estaing se retrouve confronté à un choix entre une politique de soutien de la croissance, créatrice d'emploi, au risque d'entraîner un déficit extérieur et une progression de l'inflation⁸⁶⁷, et une politique de rigueur destinée à rétablir les grands équilibres. Le plan de juin 1974 limite le surinvestissement par un encadrement des crédits et une augmentation de l'impôt sur les bénéfices. Ces mesures ont peu d'impact sur l'inflation mais provoquent une grave récession dans les industries, avec pour première conséquence une augmentation du chômage⁸⁶⁸. En 1975, le plan de relance « Chirac »⁸⁶⁹ stimule l'investissement grâce à des dégrèvements fiscaux. L'accroissement de l'investissement public creuse le déficit budgétaire et malgré une reprise rapide de la croissance, l'inflation ne disparaît pas. En mars 1976, la valeur du franc est à la baisse.

En août 1976, Raymond Barre est nommé premier ministre. Il met en place un programme destiné à enrayer l'inflation par un blocage des prix et des tarifs publics de septembre à décembre 1976. Pour relancer progressivement la croissance, il procède à une « libération progressive des prix »⁸⁷⁰. L'inflation ralentit pendant les trois années qui suivent, mais le chômage progresse et condamne le fragile retour à l'équilibre de la balance budgétaire. Même si ces mesures ont des conséquences positives sur l'inflation, elles ne parviennent pas à éviter la stagnation de la croissance et l'augmentation du chômage.

Avec le changement de majorité aux présidentielles de 1981, la lutte contre le chômage devient la priorité du gouvernement. Le ministre de l'économie et des finances, Jacques Delors⁸⁷¹, instaure une politique de hausse des salaires sur la base de la progression de la productivité. Le déficit budgétaire, deux fois plus élevé, permet de recruter des fonctionnaires et de financer l'investissement dans certains secteurs de l'industrie. La progression du chômage ralentit mais se poursuit atteignant la barre des deux millions⁸⁷². De 1982 à 1983, la lutte contre l'inflation et l'augmentation du chômage motive la mise en place d'un plan de nationalisations et de réformes sociales. Une politique de rigueur s'impose. Le IXe plan (1984-1988) ne parvient aucunement à enrayer la montée du chômage. Pendant cette décennie, le marché des capitaux est modernisé permettant ainsi de répondre aux besoins de financement sans création monétaire⁸⁷³.

⁸⁶⁷ ECK (J-F.), *Histoire de l'économie française depuis 1945*, op. cit., p. 54.

⁸⁶⁸ *Ibid.*, p. 55.

⁸⁶⁹ Jacques Chirac est alors premier ministre, nommé par le président Valéry Giscard d'Estaing.

⁸⁷⁰ *Ibid.*

⁸⁷¹ Ministre de l'économie et des finances de 1981 à 1984.

⁸⁷² ECK (J-F.), *Idem* p. 57.

⁸⁷³ Loi Delors sur l'épargne et ouverture du second marché boursier en 1983, loi Balladur sur l'épargne retraite en 1987.

Les crises se multiplient dans les entreprises, inhérentes dans une économie en mutation. Elles sont multiformes et peuvent être sociales, financières, commerciales, technologiques. Leur gestion est d'autant plus difficile qu'elle est souvent reprise dans le débat public⁸⁷⁴.

II.2. Le retrait de l'Etat

Le système libéral existe plutôt au Royaume Uni et aux Etats-Unis et il a peu d'éléments en commun avec un dispositif coordonné comme celui de l'Allemagne ou du Japon. Dans un système libéral, les relations entre salariés, fournisseurs, sous-traitants et gouvernement sont agencés par le financement par la bourse et les négociations de salaires se font au sein même de l'entreprise⁸⁷⁵. En France la situation est toute autre. Pendant les Trente glorieuses, l'Etat est l'employeur le plus important du pays et les négociations qu'il mène avec ses employés sont étendues de fait au secteur privé. Par ailleurs le salaire minimum est l'instrument privilégié des pouvoirs publics sur l'évolution générale des salaires en France. Ils peuvent procéder à des extensions d'accords salariaux d'une entreprise à toute la France. Dans ce cas, les négociations employeurs et salariés se font auprès de l'Etat. C'est l'intervention de l'Etat qui fixe les droits du salarié et non l'employeur qui négocie directement avec ses propres salariés.

Elle est aussi le point de départ de profondes mutations du système administratif et économique français. En 1981, la décentralisation et la régionalisation font partie des priorités du nouveau gouvernement. La loi relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions, est promulguée le 2 mars 1982⁸⁷⁶. Elle constitue le texte fondateur de la décentralisation administrative en France. Les années 1980 correspondent à un affaiblissement des mécanismes du contrôle étatique. Or ce contrôle s'exerce sur trois aspects du système français ; le système de financement et de gouvernement

⁸⁷⁴ LIBAERT (T.), *La communication de crise*, Paris, Dunod, 2005, p. 7. Dans le cas de la crise de la société Neyrpic en 1962, la gestion de la crise passe dans le débat public. Des économistes, des universitaires étudient le cas de l'entreprise pour en comprendre les dysfonctionnements. DALMASSO A., « Neyrpic 1962 : conflits autour d'une crise », COMAILLE (L.) (dir.), *Entreprises et crises économiques au XXe siècle*, CRULH, Metz, 2009, pp. 21-36.

⁸⁷⁵ Ce système d'économie libérale a été décrit par Peter Hall et dénommé « Liberal Market Economies ».

⁸⁷⁶ 1982 est l'année de la loi de décentralisation donnant au Conseil régional et général plus d'attributions entraînant dans l'île une nouvelle dynamique politique et sociale. L'un des enjeux de cette loi est « le rôle de la Région Réunion dans l'océan Indien. La décentralisation et la régionalisation passent par une réelle coopération internationale ». COMBEAU (Y.), « La Réunion et la décentralisation (1963, 1983, 2003), MAESTRI (E.) (dir.), *La décentralisation ; histoire, bilan, évolution*, actes du colloque de Saint-Denis de la Réunion, 2-4 septembre 2003, l'Harmattan, Saint-Denis, Université de La Réunion, 2003.

des entreprises, celui des relations du travail et de l'enseignement et de la formation professionnelle. Nous l'avons vu précédemment, le recours à l'Etat par les patrons s'organise même en association dans les années 1960. Le recours aux institutions publiques est alors nécessaire pour toute entreprise désireuse de coordonner ses actions et d'élaborer sa stratégie.

L'influence du gouvernement sur le développement des entreprises s'explique par l'existence de trois mécanismes qui leur permettent de maîtriser l'économie. Le premier est la propriété directe qui engendre un secteur public très important. Le second mécanisme permet d'intervenir directement sur le marché et les entreprises ; c'est la politique de planification indicative. Le dernier est le système d'allocation de crédits permettant de financer les entreprises dans des secteurs soutenus par le gouvernement⁸⁷⁷. La Planification exerce son rôle de tri économique en soutenant les secteurs les plus efficaces en laissant mourir les autres. Elle a aussi une importante fonction politique, légitimer le choix des planificateurs et atténuer les conflits sociaux. Pour pouvoir appliquer les mesures décidées dans les plans, le gouvernement use des allocations à crédits à long terme. Ainsi l'Etat reste l'acteur dominant.

La France connaît une désinflation qui pousse à la rigueur financière. En 1983 le retrait du gouvernement dans le système économique se fait par les privatisations qui vont se succéder bien après 1990. Les entreprises qui se tournaient jusqu'à présent vers l'Etat pour leur financement doivent se financer grâce aux émissions d'actions. C'est un comportement qui rappelle celui des marchés libéraux américains. Ce qui n'est pas prévu en revanche, c'est la période critique d'ajustement des dirigeants pour qui cette nouvelle donne nationale sera parfois fatale. En effet, les possibilités de recours aux prêts bancaires s'amenuisent presque autant que les subventions de l'Etat. Cela provoque de profondes transformations de l'entreprise française. Sa structure est concentrée et les dirigeants suppriment les activités annexes de leur société pour se fixer sur leur corps de métier. La diversification n'est possible que si les branches d'activités sont rentables et concurrentes sur le marché international. Il est en effet plus aisé d'être leader sur un marché. Les participations se croisent entre les sociétés. Le point commun est l'actionnaire principal et la progression de holdings financières.

L'internationalisation de l'économie bouleverse les rapports Etat-entreprise. La crise a touché le secteur industriel. La croissance est irrégulière et les bons résultats de certaines entreprises coexistent avec des secteurs en difficulté. Les récessions alternent avec des périodes d'embellie. L'industrie automobile se distingue par sa vitalité alors que les

⁸⁷⁷ CULPEPPER (P.), HALL (P.), PALIER (B.), *op. cit.*, p. 44.

industries de base, sidérurgie et industrie de verre, s'enfoncent dans la crise⁸⁷⁸. Les industries agroalimentaires connaissent une croissance moyenne. L'importation fausse la donne et affaiblit certains secteurs tandis que d'autres parviennent à s'adapter et à proposer des produits nouveaux. Certaines branches se modernisent et améliorent leur rentabilité. La nouvelle génération de personnes qui parviennent à la tête de grands groupes financiers est reconnue pour sa capacité de gestion exemplaire. Certains de ces dirigeants sont réputés comme Jacques Calvet (Peugeot) ; Bernard Arnault (LVMH) ou encore Didier Pineau-Valencienne (Schneider)⁸⁷⁹. En revanche, même s'il y a une réelle reprise économique dans l'industrie après la crise, les entreprises peinent à obtenir des résultats positifs sur les plans de la croissance, de l'emploi et de la rentabilité⁸⁸⁰.

III. L'économie de La Réunion

Les risques courus à La Réunion par les entrepreneurs sont bien plus importants qu'en métropole. Plusieurs facteurs fragilisent et rendent instable l'économie locale. La survie des sociétés réunionnaises est d'autant plus menacée par la crise des années 1970⁸⁸¹.

III.1. Les inconvénients d'investir dans les DOM

Les petites entreprises sont les « servantes » de leur environnement. Survivre, c'est, pour elles, saisir les opportunités qui se présentent. Compte tenu de l'exiguïté des marchés et de la rareté de leurs ressources, elles retiennent souvent des stratégies de niche. Cependant, en Outre-mer, la stratégie efficace est celle qui envisage l'adaptation aux modifications extrêmement fréquentes de l'environnement du fait de l'exceptionnelle ouverture de ces économies. Conquérir une niche n'est pas à long terme, une garantie suffisante de survie. Il faut être capable d'envisager les changements d'envergure dans le positionnement.⁸⁸²

⁸⁷⁸ ECK (J-F.), *op. cit.*, p. 116.

⁸⁷⁹ ECK (J-F.), « Le patron », *La France d'un siècle à l'autre*, *op. cit.*, p. 492.

⁸⁸⁰ ECK (J-F.), *Idem*, p. 118.

⁸⁸¹ Le 20 novembre 1974, le franc CFA(100 francs CFA correspondent à deux francs métropolitains) est remplacé par le nouveau franc. Cette modification devait intervenir dès 1960. Elle a pourtant été repoussée. L'économie française d'après-guerre est stabilisée en 1960. Le franc est institué tandis que La Réunion conserve la même monnaie. Pourtant la parité est fixe et le maintien du CFA ne se justifie plus. *Idem*, p. 237.

⁸⁸² JULIEN-DOLOMINGO (J.), *op. cit.*, p.24.

L'éloignement, l'exiguïté des marchés et l'instabilité de l'économie des DOM n'encouragent pas l'investissement. Les handicaps de ces territoires sont nombreux :

- Rareté des ressources
- Rareté des ressources humaines : polyvalence des dirigeants
- Rareté des ressources : capacité d'endettement limitée
- Fonds de roulement faible ou inexistant⁸⁸³
- Durée du cycle approvisionnement-production-distribution-encaissement est plus longue qu'en métropole

Le coût de transport est plus élevé dans les DOM à cause de l'éloignement des sources d'approvisionnement. L'effet est renforcé par des conditions tarifaires désavantageuses du fait du faible volume commandé. L'éloignement provoque d'autres surcoûts : constitution de stocks de sécurité, temps de réaction plus important pour les services d'entretien et de dépannage (commande de pièces en métropole).

L'exportation est compliquée par plusieurs facteurs : coût du transport, barrières douanières, formalités administratives diverses.

« Dans les DOM-TOM, l'intégration à l'ensemble français et donc l'application de mesures sociales diverses, dont la mise en place d'un salaire minimum et d'une couverture sociale, a accru les charges salariales. Le désavantage par rapport aux pays indépendants voisins des DOM-TOM est inévitable. Il l'est aussi vis-à-vis des grands pays industrialisés fournisseurs qui ne sont pas confrontés au surdimensionnement systématique des unités de production dédiées à de très faibles volumes d'activité et peuvent profiter des économies d'échelle »⁸⁸⁴.

Certaines unités ne produisent pas à la hauteur de leur capacité car l'écoulement de la production est aléatoire et le marché étroit. Les entrepreneurs ont tendance à sélectionner des projets peu risqués mais également peu rentables.

L'industrie à La Réunion demeure embryonnaire. La structure en est très tranchée : d'une part, et c'est le plus grand nombre, les industries de transformation à partir de matières premières ou plus souvent de produits semi-finis, d'autre part, et c'est le plus grand nombre, des activités d'entretien et de réparation, qui procèdent davantage de l'artisanat de

⁸⁸³ « Le besoin en fonds de roulement excède alors structurellement le fonds de roulement, créant un besoin de trésorerie passive. L'entreprise est alors dépendante des concours bancaires. Rien ne garantit leur attribution. Accordés, ils ont un coût qui obère le résultat de l'activité ». *Idem* p. 24.

⁸⁸⁴ JULIEN-DOLOMINGO (J.), *op. cit.*, p. 23.

service que de l'artisanat de production, en raison de la faible dimension des entreprises et du volume restreint de capital fixe qu'elles représentent⁸⁸⁵. Les obstacles sont nombreux. Les matières premières et les ressources de l'île sont limitées rendant impossible l'émergence d'une industrie de base. L'île est isolée et éloignée des sources d'approvisionnement. Cet éloignement limite les exportations et la compétitivité de l'économie réunionnaise, par rapport aux marchés plus proches, de l'Europe ou de l'Afrique du Nord.

Tous ces facteurs fragilisent les entreprises créées. La crise qui touche le secteur économique réunionnais dans les années 1970 ne fait que renforcer les handicaps déjà existants dans l'île.

III.2. Les modifications structurelles du secteur agricole réunionnais

La concurrence des importations touche l'agriculture réunionnaise. Principalement tournée vers la canne à sucre, elle est le secteur qui emploie 1200 personnes (dans les usines) et concerne, 1979, 6,8% du PIB. Les agriculteurs locaux cultivent aussi des plantes à parfum (géranium, vétiver, ...). Les cultures maraîchères sont minoritaires même si la surface cultivée a progressé pendant les années 1960⁸⁸⁶. Ces productions à forte valeur ajoutée disparaissent progressivement concurrencées par l'apparition des parfums de synthèse. Par ailleurs, la culture du vétiver est difficile car cette plante est extrêmement sensible aux maladies et aux aléas climatiques. L'augmentation du SMIC a achevé de détourner la jeunesse de ces cultures. Les jeunes Réunionnais se détournent du travail de la terre. Les cultures du géranium et du vétiver sont difficiles et rébarbatives. Le savoir-faire réunionnais disparaît progressivement. L'IRFA (Institut de recherches sur les fruits et agrumes) a permis des avancées malgré la sécheresse qui touche les agriculteurs dès 1970. Enfin, les choix réalisés n'aident pas à lutter contre les importations massives. Sensibilisés aux problèmes des importations dans le secteur industriel, Charles Isautier tente avec son frère, Paul-Alfred, de proposer une alternative à l'importation dans le secteur agricole. Depuis

⁸⁸⁵ Jacques Caillé, discours du 14 mars 1968 à l'occasion de la venue dans le département du ministre de l'industrie Olivier Guichard. Cette visite est l'occasion de faire un bilan sur la situation industrielle de l'île. De l'avis de Jacques Caillé, alors président de la Chambre de Commerce et d'Industrie, cette industrie apparaît limitée, ancienne et fragile. VAXELAIRE (D.), *La Réunion, terre d'industrie*, ADIR, 2006, p.34.

⁸⁸⁶ La recherche et la multiplication des coopératives de planteurs ont favorisé cette augmentation des cultures. Jules Bénard, « La Réunion d'aujourd'hui », in MAURIN (H.) et LENTGE (J.), *Le Mémorial de La Réunion*, tome 7 : 1964-1979, Saint-Denis, Australe, 1980, p. 206.

1970, ils affirment que « *la culture du riz est possible à La Réunion* »⁸⁸⁷. Ils sont en mesure de le démontrer grâce à des tests qu'ils ont réalisés eux-mêmes sur leurs propres parcelles. Il est évident que « *la Réunion pourrait donc proposer le tiers de sa consommation en riz !* »⁸⁸⁸. En 1972, plusieurs facteurs expliquent une crise de l'économie sucrière. Les rendements sont faibles en raison du vieillissement des plantations mais aussi du nombre important de surfaces en variétés peu productives. De plus le relief et l'empierrement empêchent toute mécanisation et augmentent les coûts de culture et de récolte. La formation des agriculteurs et la vulgarisation des techniques sont rendues difficiles compte tenu de l'analphabétisme et de l'âge qui caractérisent la majorité des planteurs⁸⁸⁹. Pour combattre le déclin de l'économie sucrière, un plan de modernisation est élaboré.

Avec le Plan de Modernisation de l'industrie sucrière, le paysage rural réunionnais se transforme et un certain nombre de petits exploitants possèdent des parcelles qu'ils cultivent en canne. En 1978, un plan de restructuration de l'industrie sucrière est appliqué. Un système garanti d'évolution de la marge industrielle des usines est instauré encourageant l'optimisation de la productivité⁸⁹⁰. Ce système annonce la fermeture d'usines sucrières, Quartier Français et la Marre (1981) et prévoit la modernisation de l'usine de Beaufonds, de Bois Rouge et de Grands Bois⁸⁹¹. En 1986, l'usine de Savanna est fermée. Seule la distillerie est conservée⁸⁹². Deux nouvelles sociétés sont créées, la Société industrielle sucrière de Bourbon et la Société sucrière du Nord-est. Les capacités choisies et les localisations de ces usines visent l'optimisation du coût de transport des cannes et du coût de transformation⁸⁹³.

Le rhum représente à la fin des années 1970 le troisième produit d'exportation après le sucre et les huiles essentielles⁸⁹⁴. 80% du rhum local est produit à partir de la mélasse.

⁸⁸⁷ *Ibid.*, p. 210.

⁸⁸⁸ *Ibid.*, p. 210. Charles Isautier propose même une culture de la pomme de terre. Un volume de 150000 tonnes permettrait de proposer une réelle alternative aux 53000 tonnes de riz importés à La Réunion. Pour autant, cette alternative présuppose un changement des mentalités et des habitudes de consommation des réunionnais pour qui le riz reste la base de l'alimentation.

⁸⁸⁹ DIEUDONNE (J.), *op. cit.*, p. 17.

⁸⁹⁰ DIEUDONNE (J.), *idem*, p. 58.

⁸⁹¹ *Ibid.*

⁸⁹² DIEUDONNE (J.), *ibid.*

⁸⁹³ APBCI, Institut d'émission des Départements d'Outre mer, rapport d'activités exercice 1978, p. 12.

⁸⁹⁴ *Idem*, p. 13.

Tableau 25. Production et exportations de rhum de La Réunion, consommation métropolitaine de rhum (en milliers d'HAP)

	1974	1975	1976	1977	1978
Production	77	90	68	62	59
Exportations	55	56	36	29	41
Consommation métropolitaine	135	127	117	112	111

La baisse progressive de la consommation métropolitaine est la cause de cette baisse des exportations. Le marché local ne peut absorber les surplus d'autant plus que les perspectives d'exportation en Europe sont moindres. La production baisse inévitablement. C'est toute l'industrie locale qui est menacée.

III.3. L'industrie locale menacée par les importations

Deux types d'industries existent dans l'île. La première, qui occupe 10% du PIB, est celle des industries et des travaux publics. En 1972, elle emploie 19400 salariés. Activité tributaire des crédits publics, elle subit une grave crise en 1979⁸⁹⁵. Il existe également les industries de transformations. Elles ont connu une forte évolution depuis 1960. En 1979, Elles réalisent 5,1% du PIB. Ce sont de jeunes industries, 90% d'entre elles ont moins de 25 ans.

Tableau 26. Evolution des emplois et du nombre d'entreprises réunionnais de 1974 à 1978

Branches d'activités	Nombre d'emplois				Nombre d'entreprises			
	1974	1975	1977	1978	1974	1975	1977	1978
Industries agricoles et alimentaires	1091	1040	1315	1365	28	32	34	34
Boissons	552	565	581	788	11	11	11	12
Industries textiles - Tabacs	170	187	327	334	2	2	4	4
Industries du bois	458	437	410	389	5	5	4	4
Papèterie et imprimerie	198	198	160	325	4	4	5	6
Caoutchouc - Matières plastiques	155	184	179	157	5	6	6	5
Chimie - engrais	76	86	104	95	5	5	5	5
Matériaux de construction - T.P.	510	805	733	529	12	12	12	13
Industries mécaniques, électriques de constructions métalliques	707	728	706	693	12	12	8	8
Industries diverses	97	82	134	139	5	5	5	5
Ensemble	4014	4312	4649	4814	89	94	94	96

⁸⁹⁵ CCIR, « la petite et moyenne industrie à La Réunion », *op. cit.*, p. 52.

Les principales difficultés de cette industrie sont liées aux importations. La concurrence provoque, dans un contexte de crise internationale, des difficultés croissantes. Des secteurs d'activité disparaissent et des branches d'activités sont liquidées, faute de rentabilité. Le marché automobile, en revanche, s'est agrandi avec l'augmentation du SMIC et la hausse progressive des prestations sociales. Les concessionnaires se sont diversifiés. C'est un secteur dynamique qui dépend essentiellement des importations.

De 1965 à 1985, la petite et moyenne industrie a progressé passant de 26 sociétés à 181⁸⁹⁶. Sept pour cent de la population active est employée dans cette industrie, hors BTP. Les secteurs industriels privilégiés sont l'agroalimentaire, le sucre, le BTP malgré la présence d'industries de production de biens intermédiaires (matériaux de construction, emballages, meubles, ...). Pour Jean-Pierre Haggai, « *la PMI réunionnaise a créé 225 emplois par an depuis dix ans* » entre 1972 et 1982 ce qui est dérisoire au regard des 10 000 nouveaux demandeurs d'emplois par an⁸⁹⁷.

Le développement de ces industries est freiné par deux handicaps majeurs. D'une part l'étroitesse du marché local limite la croissance de ces industries. D'autre part, cette industrie est fortement concurrencée par les importations à l'origine d'une forte progression d'un capitalisme commercial dans l'île. Des Réunionnais investissent et créent des sociétés d'importation. Quelques exemples permettront de souligner l'importance de ces créations dès les années 1960. La famille Cassam Chenaï, propriétaire des Etablissements du même nom, importent au début des années 1960, des produits alimentaires de Madagascar. En dix ans, de 1965 à 1975, cette famille crée la SOGECORE (Société Générale de Commerce de La Réunion). Ils importent des peintures, des matériaux de construction, de la quincaillerie ainsi que des automobiles et des camionnettes⁸⁹⁸. La famille Caillé se tourne vers l'automobile et devient concessionnaire pour Peugeot après une diversification des importations (chauffe-eau électriques, savon, huile, fonte...) ⁸⁹⁹. La famille Dindar se lance également dans l'importation après la guerre, de postes de radios, de bicyclettes, de machines diverses. En 1965, leur société Holdar, se spécialise dans l'importation de meubles, d'électroménager, de voitures.

⁸⁹⁶ HO (H-Q.), *op. cit.*, p.35.

⁸⁹⁷ VAXELAIRE (D.), *La Réunion, terre d'industrie*, *op. cit.*, p.62.

⁸⁹⁸ HO (H-Q.), « Rafik Cassam Chenaï, PDG de SOGECORE », *op. cit.*, p. 107. En 2000, leur groupe était en sixième position sur le marché réunionnais de l'automobile. Ils importent et vendent la marque Seat à La Réunion ainsi que Hyundai. Le développement des routes et l'ouverture de la route du Littoral en 1963 encourage le commerce des automobiles.

⁸⁹⁹ HO (H-Q.), *op. cit.*, p. 88.

Le marché local est étroit. En 1968, les Réunionnais sont 430 000. Le pouvoir d'achat est faible même si la consommation a évolué depuis le début de la Cinquième République. Les mesures prises par le patronat réunionnais, la création d'une SDR et la mise en place d'organismes d'aide à la création de PMI sont autant de mesures en faveur d'un bouleversement du paysage économique réunionnais. La formation professionnelle est encore insuffisante.

La productivité des industries baisse pendant ce second XX^e siècle notamment à cause des coûts de production et énergétiques élevés⁹⁰⁰. Augmentations successives du SMIC et réduction du temps de travail ont contribué à la chute de productivité des industries réunionnaises⁹⁰¹. Sur les sept distilleries du début du siècle, il n'en reste désormais que trois. L'importance de la production de rhum dépendait alors essentiellement des exportations vers la métropole et l'Allemagne, consommateur de rhum léger. Le marché allemand s'est cependant réduit depuis qu'ils ont favorisé une production d'eau de vie nationale⁹⁰².

III.4. Le point de vue de Charles Isautier

Charles Isautier (CI) est le partisan de la « *départementalisation économique* ». Il nous donne son point de vue en 1979, dans la revue de la chambre de commerce et d'industrie de La Réunion.

« M. Le Président, comment expliquez-vous la faiblesse de la croissance économique de notre département, et notamment de son secteur industriel ? »

CI : *Il est vrai, en effet, que la courbe du développement économique n'a pas connu la même croissance que celle du développement social et de l'infrastructure. La raison essentielle repose sur le fait que le développement social correspondait à une priorité aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale et répondait aux aspirations légitimes d'une population qui avait beaucoup souffert et qui a ainsi bénéficié d'une extension progressive de la législation française.*

⁹⁰⁰ La centrale de Takamaka (17000 kW) est inaugurée en 1968 et l'usine hydro-électrique du Bras de la Plaine (6000 kW) en 1971.

⁹⁰¹ Entretien avec Jean Chatel, directeur d'AGF Assurances et administrateur de l'entreprise Chatel, 25 avril 2006.

⁹⁰² Revue de la CCIR, n°36, *op. cit.*, p. 28.

Pour autant, il faut reconnaître que, même s'il semble faible, le développement économique est réel. Il suffit, pour cela de se référer à quelques chiffres :

Tout d'abord, l'augmentation de production de sucre, principale production de l'île. En 1946, nous avons produit 68 000 T avec un rendement de 10,07 ; en 1978, nous avons frôlé les 273 000 T avec un rendement de 11,46 ; l'évolution est loin d'être négligeable.

Ensuite, la croissance du Produit Intérieur Brut, qui est passé de 280 millions de francs en 1952 à 6836,6 millions de francs en 1977.

Enfin, s'agissant du niveau de vie, le revenu moyen mensuel par ménage à La Réunion est passé de 1000 F en 1969 à 2 395 F en 1977.

La Réunion a ainsi pu, grâce au statut de département combler le retard considérable qu'elle avait sur le plan des infrastructures et des équipements, au point qu'aujourd'hui elle n'a plus rien à envier à cet égard aux autres régions françaises. De la même manière pour ce qui concerne les domaines sanitaire et social, les efforts ont été à la mesure des besoins et les Réunionnais sont globalement au niveau même que l'ensemble des Français. Cependant, et cela a été constaté en 1975 par les instances locales : trente ans après la loi de départementalisation, La Réunion a abordé le VII^e Plan, brutalement essoufflée. Les causes de cette stagnation sont connues : une conjoncture économique très défavorable due à la sécheresse d'une part et aux effets de la crise mondiale d'autre part, qui n'ont fait que mettre en lumière les faiblesses structurelles de l'économie réunionnaise qu'aggrave encore un sérieux problème de démographie. Il ne faut pas oublier à ce sujet, que la population a doublé en 33 ans passant de 241 667 en 1946 à 488 155 de nos jours.

Pour autant, nous avons tout de même assisté, ces dernières années ; à une diversification de notre secteur productif puisqu'en une vingtaine d'années ; nous avons vu se créer une centaine de petites et moyennes unités industrielles qui emploient près de 5 000 personnes. La lenteur relative par laquelle se sont effectuées ces créations s'explique facilement :

Dans un premier temps, par l'application des règles de la solidarité nationale, la Métropole a transmis à La Réunion, quelque peu brutalement, un pouvoir d'achat important provenant de fonds publics, qui a engendré une progression considérable de la demande solvable. Les industriels locaux de l'époque n'ont pu faire face à cette demande qui s'est normalement tournée vers l'importation.

Dans un second temps, et toujours pour satisfaire cette demande, s'est édifié un puissant circuit de distribution des produits importés, stimulé par l'augmentation du pouvoir d'achat et les aspirations des Réunionnais à plus de confort. Ces produits importés parvenant sur le marché réunionnais en grand nombre et couvrant de larges gammes, ont créé une véritable psychose chez le consommateur qui est devenu de plus en plus exigeant et a modifié ses comportements.

Ainsi, en raison des spécificités de notre économie, tenant à l'étroitesse du marché local d'une part et à la difficulté de trouver des outils de production adaptés à ce marché d'autre part, l'industriel réunionnais n'a pas été en mesure de répondre à la demande des consommateurs ni avec la même rapidité que l'importateur ni surtout avec une aussi large diversification dans ses offres. Il lui a fallu trouver des créneaux d'intervention ; recherche longue, coûteuse et parfois douloureuse qui explique que l'industrialisation de l'île n'ait pu se faire que lentement »⁹⁰³.

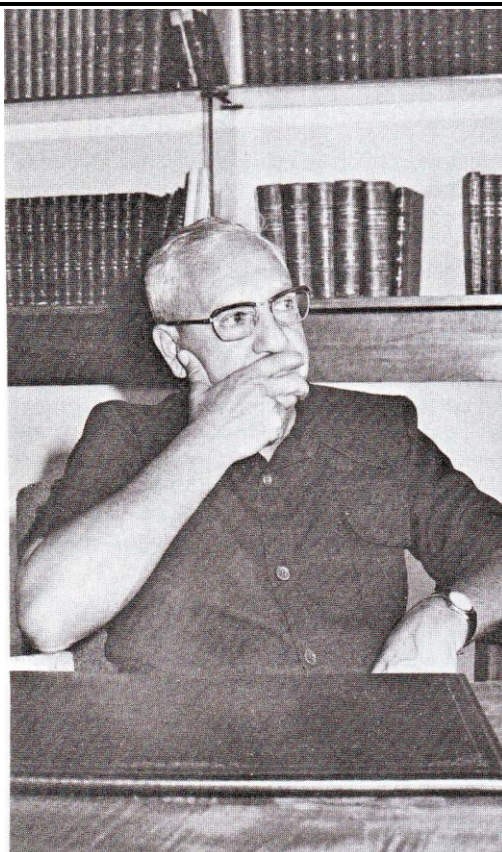
Depuis les années 1960, il reproche à cette politique d'avoir négligé la mise en place d'une réelle économie productive à La Réunion, source d'emploi et de développement réel⁹⁰⁴. Les orientations du gouvernement après la Seconde Guerre mondiale ont des conséquences sur l'économie trente ans plus tard. Ce point de vue, il le partage avec d'autres leaders économiques locaux et sa vision de l'économie réunionnaise⁹⁰⁵. En une quinzaine d'années il s'est affirmé et le recul lui permet de dégager d'autres conséquences de ces mesures d'après-guerre. La Réunion a profité de ces transferts pour se développer et réaliser les infrastructures indispensables. Cependant la hausse du niveau de vie a eu des conséquences inattendues : l'impossibilité pour l'industrie locale naissante de répondre à la demande des Réunionnais. Charles dégage une autre conséquence, résultat des politiques liées à la départementalisation, le changement des comportements des consommateurs. En effet, le Réunionnais ne consomme des produits locaux que s'ils sont de qualité égale et à un prix concurrentiel avec les produits extérieurs. L'achat de produits de marque les détourne des offres des entreprises locales. Ces dernières ne peuvent d'ailleurs pas adapter leur appareil productif aux conditions du marché local et ne parviennent pas à moduler leurs coûts de production en fonction de la demande. Charles Isautier reconnaît qu'un secteur productif a

⁹⁰³ Retranscription partielle de l'entretien réalisée pour le 36eme numéro de la revue de la CCIR, *op. cit.*, p.88.

⁹⁰⁴ Cf. chapitre sur le développement économique de la Réunion.

⁹⁰⁵ Ces orientations sont déjà qualifiées d'erreurs dans le texte proposé par Maxime Rivière. APBCI, dossier « divers », « La Réunion à la recherche d'une doctrine économique », pp. 1-5.

timidement fait son apparition à La Réunion mais que celui-ci est menacé par des difficultés internes et externes à son économie. En tant que patron de nombreuses entreprises réunionnaises et Président de la Chambre de commerce et d'industrie de La Réunion, son analyse est un apport important dans l'élaboration de la pensée économique locale.



Source : Revue de la Chambre de Commerce et d'industrie de La Réunion, n°36, 1979.

Figure 52 : Charles Isautier

III.5. Le problème du chômage

Le chômage touche de plein fouet les Réunionnais. En 1979, les demandeurs d'emploi sont au nombre de 30 000. Selon le président de la Chambre de Commerce, Charles Isautier, ils seront probablement 10 000 de plus tous les ans⁹⁰⁶.

Les tensions sociales gagnent toute l'île. Les grèves se multiplient. Les plus graves qu'ait connues l'île sont celle de l'APECA⁹⁰⁷ en 1977 et celle des dockers du Port⁹⁰⁸

⁹⁰⁶ Le Mémorial de La Réunion rapporte les propos de Charles Isautier sur cette situation de dépendance de Réunionnais des aides sociales : « *Il est sûrement vrai que le Réunionnais moyen soit moins assisté que le Français eu égard au nombre de métropolitains et de Réunionnais. Mais si dans un département métropolitain on rencontre quelques centaines d'assistés, ici il y en a 500 000... cela fait évidemment moins d'argent par assisté à La Réunion* ». BENARD (J.), *op. cit.*, p. 198.

en 1979. Les revendications concernent les licenciements et la faiblesse du salaire. Le SMIC réunionnais est inférieur de 30% à celui de métropole.

La revue de la CCIR⁹⁰⁹ : La situation démographique de La Réunion et ses conséquences sur l'emploi paraissent particulièrement inquiétantes. Or, les scénarios actuels de développement ne laissent guère envisager des possibilités énormes de création d'emplois nouveaux.

« M. le Président, peut-on, à votre avis, modifier cette situation ? »

CI : D'ici à 1985, il est peu vraisemblable, si l'on se réfère aux perspectives établies par l'INSEE, que des changements notables interviendront dans la structure de la population. Ainsi, la baisse de la fécondité observée depuis les années 1970 devrait se poursuivre. Par ailleurs, le mouvement d'émigration nette devrait s'accroître (notamment l'émigration féminine). Compte tenu de l'évolution probable de ces facteurs principaux : fécondité et émigration, on peut raisonnablement envisager un plafonnement de la population totale du département. Cependant, et compte tenu de l'arrivée sur le marché du travail, chaque année, de 3% de la population –ce qui s'explique par la jeunesse des Réunionnais- et du départ en

⁹⁰⁷ Les salariés de l'APECA, Association pour l'enfance coupable et abandonnée, menacés de licenciement, se mettent en grève en février 1977. *Idem*, p. 196.

⁹⁰⁸ En juillet 1979, l'arrivée du *Dana-Atlas*, navire de la compagnie Mercandia, au port de la Pointe des Galets provoque une crise chez les dockers du Port. Ce navire moderne ne nécessite que 3 ou 4 personnes pour s'occuper des manœuvres de déchargement. Les dockers craignent pour leur emploi. La grève paralyse le port en pleine campagne sucrière.

⁹⁰⁹ « La PMI à La Réunion », *Revue de la Chambre de Commerce et d'Industrie de La Réunion*, n°36, 1979. Ce document précise les orientations décidées lors des assemblées plénières et fait aussi un point chiffré sur l'économie locale. Moins classique en revanche, son dossier sur la petite et moyenne entreprise à La Réunion constitue un apport important dans l'élaboration de la pensée économique locale. Les auteurs reviennent dans ces 120 pages d'analyse sur l'évolution de la PMI réunionnaise depuis 1900. Cette analyse participe à la construction de la pensée économique locale en donnant les clefs nécessaires à la compréhension du marché local. Elle dégage ainsi une chronologie dans la constitution de cette industrie. De 1900 à 1960, c'est le secteur de l'artisanat qui progresse, peu concurrencé par la grande industrie européenne. Les meuneries, chocolateries, féculeries, distilleries, huileries, tanneries, forges et fonderies sont les principales fabriques de l'île. Cette industrie se maintient à une échelle très locale (villes) et reste soumise aux aléas (sécheresse, cyclones, guerres mondiales). Les périodes suivantes sont établies en fonction des différents plans d'équipement des DOM. De 1961 à 1965, le IV^e Plan prévoit un programme d'industrialisation dont la portée est limitée à la création d'une vingtaine de petites entreprises et d'un taux d'expansion de 2,8% au lieu des 6% prévus. Entre 1966 et 1970 (V^e Plan), l'industrialisation connaît un réel essor caractérisé par « l'apparition à La Réunion d'un véritable esprit d'entreprise ». Malgré la conjoncture favorable et les mesures en faveur de la recherche et des investissements en 1971, la crise mondiale ne permet pas d'atteindre les objectifs du VI^e Plan (1971-1975). Les secteurs les plus dynamiques sont l'agroalimentaire et le bâtiment. De 1976 à 1980 (VII^e Plan), le gonflement du secteur tertiaire et l'augmentation des importations parasite le développement de l'industrie locale menant à une situation « malsaine ». « L'essor industriel de l'île est condamné à se poursuivre sur la seule voie, très étroite, de l'import substitution ». pp. 54-75.

retraite de 1% de cette population, ce sont quelques 10 000 emplois nouveaux qu'il faudrait dégager chaque année.

Ce chiffre parle de lui-même. Il faut donc créer un nombre important d'emplois sous peine de voir le chômage augmenter. Infléchir le taux de chômage doit être la priorité de ces cinq prochaines années. Elle doit résulter d'un consensus général des responsables locaux tendant à tout mettre en œuvre pour restructurer notre économie régionale. Il faut tout à la fois conforter les activités traditionnelles compétitives et promouvoir de nouvelles activités susceptibles de créer des emplois.

En ce sens, le premier objectif est l'utilisation optimum du potentiel agricole de l'île grâce à la poursuite du plan de modernisation de l'économie sucrière, et à l'intensification de la mise en œuvre du programme général d'aménagement des Hauts.

Le second objectif est le renforcement des secteurs susceptibles de créer des emplois : les secteurs productifs et, en particulier, le secteur industriel.

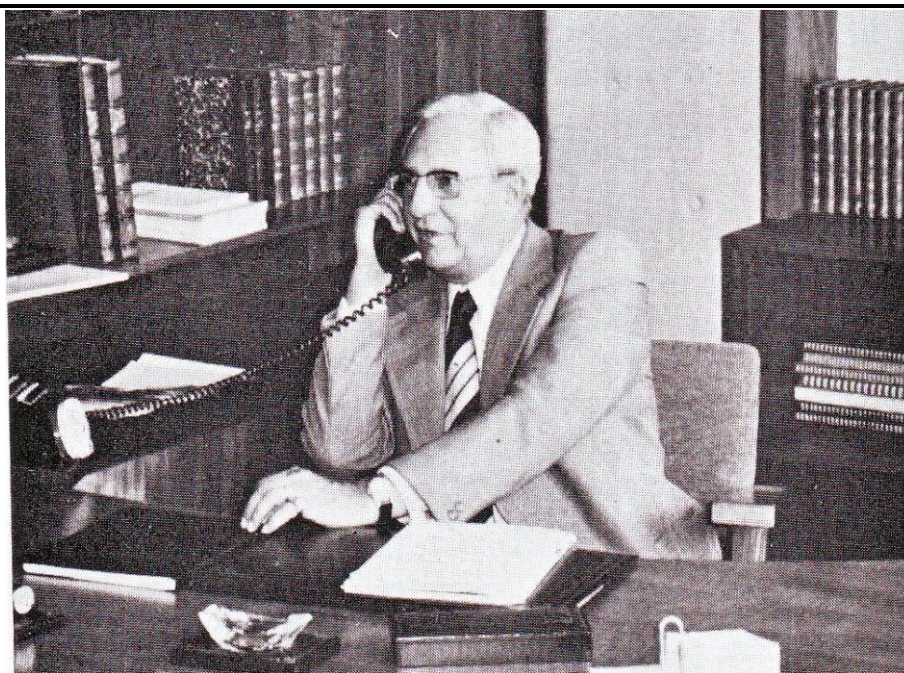
Ces préoccupations, qui sont d'ordre économique, sont celles de bon nombre de professionnels à l'heure actuelle. Notre compagnie, pour sa part, s'est largement associée à cette réflexion en intervenant auprès des Pouvoirs publics pour souligner l'aspect inquiétant de la situation qui ne trouvera de planche de salut que dans une réelle départementalisation économique. C'est un mot à la mode que j'aimerais mieux définir. Si La Réunion connaît un niveau de vie que lui envient les pays voisins de son environnement, elle le doit à son appartenance à la nation française. Notre apparente prospérité repose, en réalité, plus sur les transferts sociaux que sur la Valeur ajoutée, dégagée localement. Le caractère artificiel de l'économie, dont la manifestation la plus évidente est l'importance grandissante des transferts publics, sous-entend un double état de dépendance et d'assistance de La Réunion à l'égard de la Communauté nationale. Je pense qu'il est malsain pour la dignité et l'avenir d'une région de devoir sa subsistance aux fruits du travail d'une autre région. Mais il est aussi évident que le département de La Réunion est incapable d'assurer seul son décollage économique sans l'aide des autres départements français. Il ne faut pas, pour autant, que l'avenir de La Réunion soit lié à l'escalade des transferts sociaux. Entre la production et l'assistance, il n'existe pas de moyen terme. Il est préférable d'aider les Réunionnais à produire que de maintenir un processus de

facilité qui consiste à injecter des apports extérieurs au niveau de la consommation par le biais de l'aide sociale. Il importe de freiner cette évolution au profit de l'allongement, au maximum, dans l'économie réunionnaise du cycle suivi par les ressources provenant des transferts, et ainsi, faire transiter les sommes servies au titre de l'assistance par la production et le travail dans le but d'une maximisation des effets multiplicateurs.

Malheureusement, et jusqu'en 1990, date à compter de laquelle il est permis de penser que le problème sera moins aigu, il ne faut pas attendre du redressement de l'économie par une amélioration de la production qu'elle régularise totalement la situation de l'emploi. Aussi, dans le but de contenir le chômage existant dans des proportions acceptables et d'en atténuer les effets au cours des dix prochaines années, faudra-t-il établir des mesures spécifiques de formation, de réorientation et d'aide aux travailleurs privés d'emploi⁹¹⁰ »

Charles tempère la politique d'émigration de la jeunesse réunionnaise et lui préfère désormais une hausse de la croissance susceptible de favoriser l'emploi. Même s'il critique l'assistanat, il est conscient du rôle déterminant de l'Etat et des transferts sociaux. Il privilégie la reconversion, la formation et la réorientation des travailleurs privés d'emploi. Il nous semble que sa vision s'est tempérée. L'accroissement démographique de La Réunion ne peut être résolu par une politique de mobilité. Il croit dans les capacités de l'économie réunionnaise à absorber une partie de cette population active.

⁹¹⁰ Ibid.



Source : Revue de la Chambre de Commerce et d'industrie de La Réunion, n°36, 1979

Figure 53 : Charles Isautier dans son bureau de la CCIR

Charles Isautier est, du fait de ses fonctions, légitime pour proposer des solutions et analyser les difficultés locales. Son rôle dépasse, depuis les années 1960, le cadre de sa société et sa connaissance de l'industrie locale fait de lui un expert dont l'analyse est prise en compte par les pouvoirs publics et les Réunionnais notamment dans les premières années de crise économique.

Une crise sociale succède irrémédiablement aux difficultés économiques que connaît le territoire. Les Etablissements Isautier ne sont pas épargnés et certaines activités, plus que d'autres, sont menacées par l'importation massive et la modification des besoins de la société.

CHAPITRE 2. Eparpillement des activités et perte de contrôle

I. Le bâtiment : crise de 1976, signe avant-coureur d'une crise générale

Le bâtiment est le premier secteur touché. Le client principal de l'Entreprise de construction est le secteur public. Ecoles, bâtiments administratifs, les Isautier viennent satisfaire les besoins d'un secteur tertiaire en pleine expansion. Avec la crise, les investissements de l'Etat sont en baisse et les commandes se font moins nombreuses. La politique de construction est en chute libre et il faut attendre la fin des années 1990 qu'il y ait une reprise dans ce secteur.

I.1. Baisse des commandes de chantiers

La société de construction a connu un succès quasi-immédiat lors de son lancement. Répondant aux nombreux besoins d'infrastructures, les chantiers se sont multipliés dans le sud puis dans toute l'île. S'il est vrai que ce secteur n'a pas connu de difficultés majeures pendant 20 ans, il y a tout de même eu des périodes pendant lesquelles le besoin d'investissements a empêché le maintien du chiffre d'affaires.

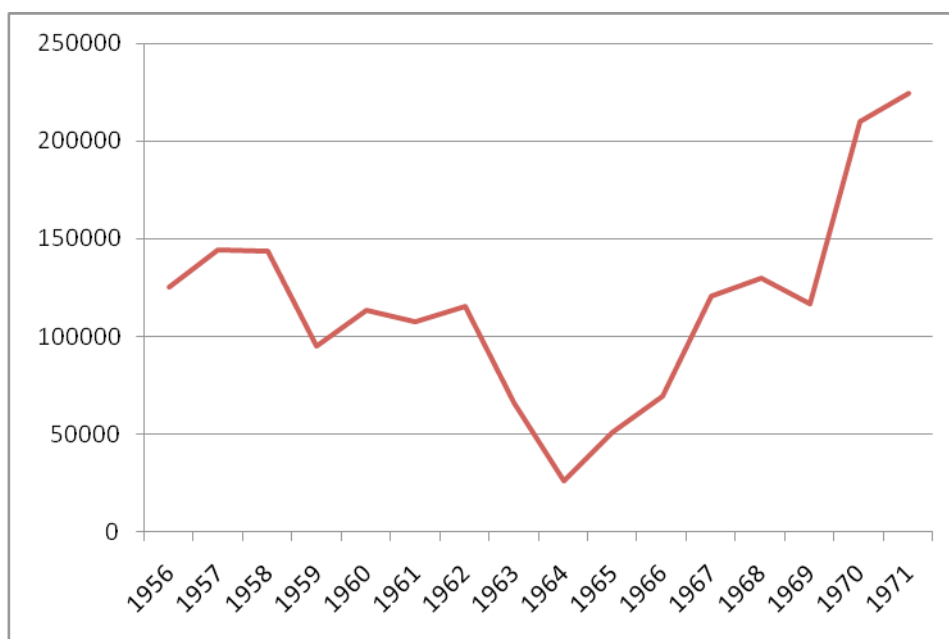


Figure 54. Evolution du chiffre d'affaires de la société de construction 1956-1971⁹¹¹

⁹¹¹ APBCI, classeur statistiques, « entreprise de construction ». Les chiffres sont exprimés en francs CFA.

Le décollage du chiffre d'affaires à partir de 1970 est dû en partie à un changement de stratégie. L'entreprise de construction est concurrencée par l'arrivée de grandes entreprises nationales qui prennent en main les plus gros chantiers. Les Isautier sont équipés pour construire des bâtiments de plus grande importance (8 millions et plus) cependant les plus gros marchés leur échappent et ils perdent les chantiers de petite importance (moins d'un million de francs) concurrencés par des entrepreneurs qui proposent des tarifs moins dispendieux⁹¹². Puisqu'une partie de plus en plus grande de chantiers leur échappent, ils décident de construire leurs usines. Les commandes des Ets Isautier concernent ainsi tous les bâtiments des ateliers et bâtiments (appartenant aux Isautier) de la zone industrielle n°2 de Saint-Pierre. La COGEDAL, la SOREMA, ISOPLAST, SODICO ont ainsi été bâtis par la société de construction.

Les pertes financières sont importantes en 1972 et 1973. Deux années plus tard, c'est le secteur du bâtiment et des travaux publics qui est menacé, « plus vulnérable » selon Charles⁹¹³ à cause des commandes de plus en plus aléatoires et de la difficulté de licencier le personnel en fin de chantier⁹¹⁴. Il s'inquiète d'autant plus que les employés sont en surnombre dans le secteur bâtiment. De plus la Société réunionnaise de construction s'est endettée jusqu'en 1975 pour construire l'hôtel « Les Horizons » à Saint-Pierre. Les fonds de roulement et diverses taxes amputent d'autant plus le budget prévisionnel de l'hôtel laissant craindre le pire si le taux de remplissage devait être faible.

En 1977, Charles rappelle lors de l'assemblée annuelle que la situation du secteur construction est de plus en plus mauvaise. Il conseille dès lors de scinder les activités et de transformer l'entreprise familiale en société anonyme⁹¹⁵.

⁹¹² D'après Patrick Isautier, les économies réalisées proviennent de l'embauche de travailleurs non déclarés. Entretien octobre 2007.

⁹¹³ APF, Livre des délibérations des Ets Isautier 1975-2001, décision n°58, 29 décembre 1975, feuillet 2.

⁹¹⁴ « *Ce secteur est devenu d'autant plus vulnérable qu'il est maintenant pratiquement impossible de licencier du personnel en fin de chantier* », *Ibid.* Charles fait sans doute référence à l'adoption d'une convention collective et à la mise en place de délégués du personnel syndiqués.

Le 29 août 1975, le président Charles Isautier ainsi que les 5 membres titulaires et 5 suppléants du comité d'entreprise ont été amenés à voter pour ou contre 22 licenciements dans le secteur du bâtiment. Les délégués du personnel ont voté en faveur du reclassement du personnel (5 voix contre 1 en faveur du maintien de ces 22 ouvriers à leur poste). APF, carton n°50, Registre manuscrit des délégués du personnel des Etablissements Isautier, procès-verbal de séance du comité d'entreprise du 29 août 1975, Comité d'entreprise des Ets Isautier, pp. 1-2.

Le 20 octobre 1975, une décision de licencier 39 salariés est annulée « *après discussion avec le Directeur du Travail* ». « *Monsieur le directeur du Travail a expliqué que le chef d'Entreprise et les Membres du Comité d'Entreprise devaient s'entendre au préalable et que tout licenciement de plus de 10 personnes pour compression de personnel ou fin de chantier doit suivre la procédure normale [...]* » Ces multiples actions menées par les délégués du personnel ne permettent pas de licencier massivement dans ce secteur. APF, procès-verbal de la réunion du comité d'entreprise du 20 octobre 1975.

⁹¹⁵ Cf. « une holding pour assurer la survie des activités rentables », p. 373

En 1978, l'entreprise continue à perdre de l'argent⁹¹⁶. Des retards de plus d'un mois sont déplorés. Le chantier « corail », de la ferme d'élevage de tortues, est différé à mai au lieu d'une livraison en février, de même pour la provenderie et la mutualité agricole. « *Le président fait part de ses craintes pour l'avenir de la société dont la situation financière déjà sérieuse n'a fait que s'aggraver depuis* »⁹¹⁷.

L'horaire de travail est réduit à 32 heures en 1976. En 1977, la situation est dramatique :

« *Pour la première fois depuis la création de la section en 1950, la rentrée des congés s'est faite sans un seul chantier à démarrer et le 3 mars nous en sommes encore au même point. De plus à part trois marchés que nous espérons avoir, rien n'apparaît à l'horizon pour le deuxième semestre 1977* »⁹¹⁸.

La décision est sans appel : cette branche sera fermée dans les conditions actuelles de son fonctionnement. Pour les dirigeants, la structure est trop lourde. La branche bâtiment compte moins d'employés dans les années 1970 mais ils sont encore nombreux, 117 répartis par chef d'équipe en 1975. Pour les dirigeants les frais entraînés par chaque chantier ne les rendent pas compétitifs. Ils ont perdu des marchés, deux groupes scolaires à Saint-Pierre et Terre-Sainte ainsi qu'un pavillon de bureaux à l'abattoir⁹¹⁹. D'autres ont également été jugés « *infructueux pour dépassement de prix limite* »⁹²⁰. Des offres n'ont pas abouti⁹²¹ augmentant l'estimation des pertes à 10 millions de francs CFA. Les salaires progressent chaque année et ils se retrouvent à financer ce secteur grâce aux autres branches de la société. Les charges salariales représentaient 50% des « revients » de chantier contre 65% en 1976⁹²². Le poids des charges et l'absence de chantier prolongé sont les premiers éléments de la crise. L'endettement la prolonge.

Le 3 mars 1977, les dirigeants réunissent les 114 employés pour leur annoncer leur décision de fermer la section bâtiment et le 6 juin 1977, les Isautier décident la fermeture de la section. Ils doivent négocier avec le personnel concerné par les fermetures de chantier et

⁹¹⁶ APF, Livre des délibérations des Ets Isautier 1975-2001, procès verbal de la réunion du 10 mai 1978, feuillet 12.

⁹¹⁷ *Ibid.*

⁹¹⁸ APF, carton 18, dossier 019, compte rendu de la séance du mercredi 2 mars 1977.

⁹¹⁹ APF, carton n°18, annexe n°1 à la convocation du Comité d'entreprise du 22 décembre 1977.

⁹²⁰ Ils ont ainsi manqué les marchés de deux écoles maternelles à Terre-Sainte et de Ravine des Cabris. *Ibid.*

⁹²¹ Comme l'agrandissement de la CILAM, des logements de fonction au Gol ou encore l'APPET du Tampon, *Ibid.*

⁹²² Compte rendu de la séance du mercredi 2 mars 1977, *doc. cit.*

de la section⁹²³. 51 licenciements sont ainsi prévus à la fin des trois chantiers (Corail :15 ; Extension Provenderie :12 ; Mutuelle agricole : 24)⁹²⁴.

En juin 1978, le président « *dit aussi son inquiétude sur l'avenir des autres secteurs restants ; car il pense devant la difficulté d'élargir les marchés que la société sera encore appelée à faire des compressions de personnel ; notamment dans les secteurs compromis* ». Depuis 1968, Charles craignait cette situation, elle se confirme à la fin des années 1970.

II. L'agroalimentaire en crise 1973-1990

Autre secteur en crise, il constitue le second pilier du développement. Les facteurs à l'origine de ces difficultés sont nombreux et les conséquences, catastrophiques pour l'entreprise. Cette crise a lieu en trois actes. La crise du bâtiment en est le premier. Le second est marqué par le conflit social et le dernier acte, plus long, est celui du changement de direction.

II.1. Un secteur maintenu artificiellement

En 1979, Les Etablissements Isautier produisent des aliments pour bétail, des bougies, de l'encaustique, de l'eau de javel, des produits de basse-cour, des confitures, des conserves, de l'alcool et des liqueurs, du vinaigre, des parfums et des eaux de cologne, des sirops.

Malgré cette vulnérabilité, L'assemblée des actionnaires décide de poursuivre et de promouvoir les activités industrielles et commerciales⁹²⁵. En 1979, les activités agro-alimentaires⁹²⁶ toujours actives concernent les productions suivantes :

- Aliments pour animaux (Provende)
- Bougies
- Les encaustiques
- L'eau de javel
- Les produits de basse-cour
- Les conserves alimentaires

⁹²³ Cf. « Une crise sociale », p. 340.

⁹²⁴ Annexe n°1 à la convocation du Comité d'entreprise, Ibid.

⁹²⁵ Procès-verbal de l'Assemblée générale ordinaire du 18 mai 1979, Résolution n°3, feuillet 19, Frédeline.

⁹²⁶ Les activités industrielles (mousses, matelas, meubles, emballages) appartiennent toujours aux Etablissements Isautier.

- Les confitures
- L'alcool et les liqueurs
- Le vinaigre
- Le parfum et les eaux de cologne
- Les sirops
- Huiles comestibles (PROMAG)
- Farines et issues (COGEDAL)

La chocolaterie a été fermée tout comme la confiterie. La structure est louée en 1980. Il nous est permis de soupçonner des erreurs de gestion qui remettent en question l'existence mêmes des filiales créées par les Isautier dans le cas de la ferme d'élevage de tortues par exemple. Son échec malgré l'importance des subventions accordées est dû à une mauvaise gestion. Deux marchés s'ouvraient aux Isautier avec l'élevage de tortues. En effet, il y avait d'importants débouchés notamment en métropole où on utilisait l'écaille pour restaurer les meubles anciens et aux Antilles où le plat favori était la viande de tortue⁹²⁷. Ils n'ont pas su exporter et mener à bien ce projet qui connaissait des difficultés dès le départ (construction de la ferme notamment).

Ces activités maintenues par la direction malgré la stagnation des ventes sont en concurrence directe avec des produits importés. Il est difficile pour les Isautier de diminuer les coûts de production, d'une part car l'appareil industriel et l'étroitesse du marché ne permettent pas de faire des économies d'échelle et, d'autre part car les salaires ne cessent de progresser. Charles ne peut consentir à procéder à des réductions de personnel du moins dans un premier temps.

II.2. Concurrence des produits importés

Le Rhum

La taxe sur le rhum a aggravé la situation de ce coproduit de la canne à sucre. Les bénéfices que l'entreprise pensait faire sur ce produit sont inférieurs. Cette situation est temporaire et la crise ne remet pas en cause l'existence de la distillerie Isautier. Pour Jean Chatel⁹²⁸, la démarche qui aurait consisté pour les Réunionnais à défendre coûte que coûte leur production pays a échoué. En effet, ils n'ont pas eu l'attitude « *terroir* » qui consiste à consommer local et ont préféré des alcools signe de réussite sociale (whisky, vins,

⁹²⁷ Entretien avec Jean Chatel, 25 avril 2006.

⁹²⁸ *Ibid.*

champagne). Ce produit avait un rôle très important pour les industries sucrières de l'île, vu l'ampleur de ses marges. Dès 1967, le rapport Bardinet⁹²⁹ signale dès 1967 que le rhum a « *sociologiquement vieilli* ». Par ailleurs son extrême démocratisation l'a incluse dans les produits de grande consommation « dont les prix sont utilisés comme « *appât de la clientèle* » par certains distributeurs ». Depuis la Seconde Guerre mondiale, sa consommation est liée à la pâtisserie et pour « *la lutte contre les affections dues au froid* », et enfin très appréciées des couches populaires, puisque « *son image de marque était à la fois familière, ménagère, populaire* ». Si la consommation de rhum a largement diminué, c'est que « *les femmes consacrent moins de temps à la confection des pâtisseries, ce qui a par contre, favorisé la progression très sensible de la pâtisserie artisanale ou industrielle* ». Bardinet fait référence à la modification du rôle de la femme dans la société française. Désormais, cette dernière travaille. Elle achète des pâtisseries plutôt qu'elle ne les fait, par manque de temps. Par ailleurs, comme le chauffage des lieux des habitations, des lieux de travail et des transports se sont améliorés, la consommation de rhum pour lutter contre les refroidissements a chuté. Le remboursement des médicaments par la sécurité sociale et la propagande antialcoolique ont contribué à la baisse de la consommation.

Selon ce même rapport, l'image du rhum a pâti de celle du whisky et du cognac, largement reprise dans les médias et notamment la publicité. Les campagnes publicitaires menées en France métropolitaine ont modifié les modes de consommation. De tous les spiritueux en concurrence avec l'eau de vie de canne, le whisky connaît une fulgurante ascension... Avant 1945, le whisky était une boisson pratiquement inconnue. Devant les campagnes publicitaires menées par les producteurs de whisky, sa consommation devient signe d'ascension sociale. Le cognac a gardé une approche forte misant aussi sur la publicité. Les producteurs de rhum, n'ont pas réagi suffisamment rapidement et les investissements nécessaires paraissent colossaux et ne garantissent pas un renouvellement positif de l'image du rhum :

« *Le « faux luxe » dont a été entouré le rhum, peut dans une certaine mesure, ne pas avoir servi les intérêts de celui-ci car cette eau de vie qui lui était,*

⁹²⁹ CAEF, B45005, Marché intérieur, dossier « Rhum II », « La production de rhum de nos DOM », rapport Bardinet, 1967.

ainsi qu'il a été précisé plus haut, familière, ménagère, apparaît maintenant aux yeux de l'acheteuse avec les atouts d'un produit cher »⁹³⁰.

Les spiritueux produits par les Isautier souffrent essentiellement de la concurrence d'autres alcools, qui sont consommés pour l'image sociale qu'ils véhiculent. Dans l'île, le rhum local est consommé essentiellement.

L'importation menace progressivement les activités productives des Isautier. En 1978, Charles Isautier s'exprime à ce sujet lors d'une allocution à la Chambre de commerce et d'industrie de La Réunion :

« Si on veut gagner beaucoup d'argent, on ne se fait pas industriel mais importateur. Même les sucriers ne gagnent pas beaucoup d'argent, ils sont obligés de fermer des usines pour rentabiliser les autres, et en 1978, après 150 ans d'industrie sucrière, certains pensent déposer leur bilan. Ce n'est pas une preuve de fortune (...) Bien sûr les industries vivent. Mais les bénéfices ne sont pas en rapport avec les efforts consentis. Il y a d'abord un problème de financement : lorsqu'un industriel va voir un banquier pour obtenir un prêt, il doit présenter un dossier inattaquable. Or à La Réunion on ne peut jamais être certain que l'affaire sera rentable. Une seule raison à cela, une seule cause à tous les maux de l'industrie réunionnaise : L'importation !

Le jeu a été faussé à la base avec l'apparition brutale d'un pouvoir d'achat né des lois sur la départementalisation. La production locale s'est trouvée d'un seul coup dans l'impossibilité de répondre à tous les besoins nés de ce pouvoir d'achat. On a donc pris l'habitude d'importer les la mentalité de l'acheteur a suivi le mouvement : l'idée est maintenant couramment répandue que ce qui vient de l'extérieur est forcément moins cher et meilleur que ce qui est fabriqué sur place !

Ce n'est pas toujours vrai, ainsi les aliments locaux pour bétail sont moins chers malgré tout on continue d'en importer.

A cela s'ajoute le manque d'initiatives ou la crainte parfois, d'investir sans savoir où l'on va. Ainsi les tas de bagasse pourrissent dans les champs alors que

⁹³⁰ Ibid., p. 4.

l'on pourrait fournir toute La Réunion en panneaux préfabriqués et en exporter vers les autres pays de l'océan Indien dans lesquels la demande est très forte (...) »⁹³¹.

Et le constat est d'autant plus amer que les activités lancées depuis les années 1960 sont menacées par l'importation. Par exemple, la fabrique d'essences et de fragrances souffre de la concurrence des parfumeries de luxe. En 1984, les Isautier tentent de régler un accord avec la Société essences de Bourbon pour commercialiser leur production⁹³².

L'agroalimentaire subit des difficultés de plus en plus importantes dans les années 1970. La fabrique de bonbons et de chocolat subit de plein fouet le choc pétrolier. Ce dernier entraîne une augmentation radicale du prix du fret augmentant par la même le coût des matières premières. Les Isautier importaient le cacao mais le sucre et les fruits étaient achetés localement. Or le sucre est payé par les Etablissements à un prix supérieur au cours mondial. Par contre ils réalisent des économies sur le cacao, qu'ils importent à bon marché. Cet équilibre est cependant fragile. L'augmentation du prix du fret déséquilibre l'activité. La chocolaterie n'est plus rentable rapidement⁹³³, aussi la concurrence vient à bout de la branche confiserie. Elle propose sans arrêt de nouveaux produits, moins chers et dont le marketing est sans faille. Ces branches sont progressivement fermées, d'autres sont conservées même si elles menacent la survie de l'entreprise mère.

Si la concurrence provoque une stagnation des ventes dans certains secteurs, il n'en reste pas moins qu'elle a des conséquences bien plus dramatiques sur d'autres activités, comme la fabrique d'aliments pour bétail.

II.3. Des secteurs plus vulnérables : crise de la Provenderie

En 1978, la SARL PROGER⁹³⁴, reprend l'exploitation de la provenderie Isautier⁹³⁵. La famille détient 49% des parts et le personnel est transféré⁹³⁶ dans cette nouvelle société. Elle devient donc une société indépendante des établissements⁹³⁷. Les marques « Bec-Ali » et « Gold » sont conservées et la commercialisation des produits est assurée par les

⁹³¹ BENARD (J.), *Le Mémorial de la Réunion, op. cit.*, pp. 37-38.

⁹³² APBCI, dossier « divers », Rapport du Conseil d'administration aux actionnaires présenté lors de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur l'exercice 1984.

⁹³³ Entretien avec Patrick Isautier, 26 octobre 2007.

⁹³⁴ APBCI, dossier « Provenderie », Contrat d'exploitation.

⁹³⁵ Selon l'initiative de Charles Isautier. Depuis novembre 1977, il réfléchissait à cette nouvelle structure. APBCI, notes personnelles.

⁹³⁶ Cette opération concerne 26 salariés. *Ibid.*

⁹³⁷ APF, Livre des délibérations des Ets Isautier 1975-2001, procès-verbal de l'Assemblée générale ordinaire, 24 juin 1978, feuillet 8.

Etablissements Isautier. Ces derniers louent le matériel industriel à la PROGER, ils conservent les biens de façon à garantir au maximum les biens et l'appareil industriel en cas de faillite.

En avril 1981, le gérant de la Proger, M. Landes n'a pu occuper ses fonctions pour des raisons de santé. D'avril à septembre, la société a été gérée par « *notre directeur* »⁹³⁸ mais en septembre la société a déposé son bilan et pour éviter de perdre l'entreprise, un contrat de location-gérance avec le syndic (nommé par le tribunal) a été mis en place⁹³⁹. C'est cette année que les Isautier envisagent une entente avec d'autres producteurs d'aliments pour bétail. Le contrat prévoit qu'ils exploiteront l'outil en tant qu'usinier et que l'ensemble de l'exploitation soit facturé à la société Provico. Cette dernière facture les aliments complets tout en s'occupant des approvisionnements en matières premières⁹⁴⁰.

Alors que les finances s'améliorent pendant quelques années⁹⁴¹, de nouvelles difficultés surgissent. La Provenderie, désormais indépendante accuse de fortes pertes. Le chiffre d'affaires de 1984 est en baisse de 5% à cause essentiellement des difficultés de la PROGER. Depuis la création de cette société, un contrat d'usinage a été signé avec SANDERS⁹⁴² jusqu'en décembre 1984. Ils produisaient donc pour cette société. Pour pouvoir lutter contre la concurrence, ils ont baissé les prix des aliments. La production a diminué de façon importante diminuant par la même le chiffre d'affaires des Etablissements⁹⁴³.

Ils prennent la décision de licencier cinq salariés⁹⁴⁴ et de modifier la production de l'usine. Au lieu de passer à la fabrication d'aliments pour bétail, ils décident de fabriquer des matières premières semi-ouvrées. La stratégie consiste à devenir les fournisseurs des plus grandes structures Urcoopa et Sanders mais Patrick est extrêmement pessimiste pour la conjoncture et les résultats de 1985. La situation financière montre un déficit dû essentiellement à la caution versée au Crédit agricole et par les frais de déménagement. « *Heureusement, les autres activités ont récupéré une partie du chiffre d'affaires* »⁹⁴⁵. Toujours bien implantés dans le secteur de l'alimentaire, ils comptent à nouveau diversifier et offrir une nouvelle gamme de confitures et d'ananas en tranche. Pour assurer leur propre

⁹³⁸ Il s'agit peut-être de Patrick, le nom n'est pas précisé.

⁹³⁹ APBCI, Rapport du Président au Conseil d'administration Non daté.

⁹⁴⁰ APBCI, dossier « Etablissements Isautier », rapport du Conseil d'administration aux actionnaires présents lors de l'Assemblée générale ordinaire, samedi 4 juin 1983.

⁹⁴¹ Le chiffre d'affaires connaît une nette amélioration.

⁹⁴² APBCI, Rapport du Conseil d'administration aux actionnaires présenté lors de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur l'exercice 1984.

⁹⁴³ La situation est si délicate que Patrick envisage le licenciement d'une dizaine de « *collaborateurs* »

⁹⁴⁴ La demande à la Direction du travail et de l'emploi est adressée cette même année.

⁹⁴⁵ APBCI, Rapport du Conseil d'administration aux actionnaires présenté lors de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur l'exercice 1984.

approvisionnement de ce fruit, la mise en fermage de plantations appartenant aux Isautier du côté de Frédeline est décidée. Pourtant la situation est difficile en 1986 du fait du délai de mise en route des nouvelles installations.

L'année suivante, le rapport fait état d'une nouvelle crise qui les touche encore plus durement. Ils la comparent à la crise qu'a connue leur section bâtiment en 1976 :

« Cette chute qui représente 16% a été occasionnée principalement par la Provenderie. Vous vous souvenez qu'en 1976 nous avons été confrontés aux problèmes du bâtiment. Nous avons dû, à ce moment là, nous séparer de cette activité. La Provenderie, à une échelle différente heureusement, se heurte aujourd'hui aux mêmes problèmes, à savoir une concurrence acharnée, occasionnant une chute vertigineuse des marges des prix d'aliments du bétail »⁹⁴⁶.

La fermeture de la Provenderie est cependant rejetée. En revanche, une association avec une autre société de production d'aliments pour bétail est prévue. Elle entraînera nécessairement des suppressions de postes et la fermeture d'ateliers de traitement des matières premières. Les pertes s'accumulent en 1986 et les établissements connaissent un déficit de près de deux millions de francs. La Provenderie est en crise, terrassée par la concurrence des deux gros groupes SANDERS et URCOOPA.

Cette crise perdure encore lorsque le bilan de l'exercice de 1987 est présenté devant le conseil d'administration. L'année difficile passée, le conseil constate une progression de leur chiffre d'affaires. Leurs activités à ce jour se déclinent dans l'ordre décroissant de leur chiffre d'affaires⁹⁴⁷ respectif :

1 Provenderie	5 Javel
2 Liquoristerie	6 Vinaigrerie
3 Distillerie	7 Sirop
4 Confiturerie	8 Ananas

La Provenderie tout d'abord a le chiffre d'affaires le plus élevé. L'embauche de techniciens a permis l'entretien de toutes les unités de production. En revanche, les tarifs des aliments pour bétail ont suivi la chute du prix des matières premières.

La distillerie et la liquoristerie représentent 53% du chiffre d'affaires total des établissements Isautier. Leur progression a profité d'une association avec les sucreries Louis

⁹⁴⁶ ABCI, dossier « divers », rapport du Conseil d'administration aux actionnaires présenté lors de l'Assemblée générale ordinaire du samedi 28 juin 1986.

⁹⁴⁷ Les chiffres d'affaires n'ont pas été cités volontairement.

Bénard et du lancement de six nouveaux produits « *qui ont conquis une bonne place sur le marché* ». En revanche l'exportation de leurs produits n'a pas remporté le succès escompté aussi ils envisagent la mise en place d'un réseau de distribution plus efficace en métropole. L'embouteillage des produits serait fait en métropole. Toute leur attention est reportée sur les activités traditionnelles de la famille, celles qui ont survécu au contingentement, aux deux guerres mondiales, à la crise de 1950 et à l'augmentation fulgurante de la consommation de whisky dans les années 1970.

La confiture est en sursis et son chiffre d'affaires n'a pas connu d'augmentation et n'a progressé que grâce à la vente d'ananas frais. L'activité Javel n'a pas réellement pris toute son ampleur car la machine destinée à la conditionner n'a pu être opérationnelle pendant l'année 1986. La vinaigrerie est l'activité qui a réellement décollé en 1986. Entre 1985 et 1986, elle a progressé de 61%, soit la plus grosse progression. Elle a encore augmenté de plus de 40% en 1988. C'est le produit qui a remporté le plus vif succès à l'exportation, notamment à Madagascar. 10 000 litres ont ainsi été exportés. En revanche, leur part de marché à La Réunion ne parvient pas à concurrencer la part du vinaigre importé. Deux nouveaux vinaigres aromatisés sont également à l'étude. Les deux autres activités, aux chiffres d'affaires bien inférieurs aux précédents, ne sont pas abordées. Autre activité secondaire et qui sera relancée en 1988 : les jus de fruits qui sont encore à l'étude. Pour développer ces activités, le conseil préconise la recherche de nouveaux marchés dans l'océan Indien. Une rencontre et un premier accord avec le dirigeant de la sucrerie de Dzamanzar laissent entendre une fabrication de leurs punch sous licence à Madagascar. Maurice offre aussi de nouvelles perspectives avec une probable collaboration avec la société Grays désormais. La chocolaterie, la production de yaourt, l'huilerie ou encore la minoterie ne font plus partie des activités gérées par la société Etablissements Isautier. Activités liquidées ou séparées de la société mère, l'entreprise prospère et diversifiée de la fin des années 1960 a disparu et en 1991, la provenderie est fermée définitivement⁹⁴⁸.

⁹⁴⁸ Sous l'impulsion notamment de Jérôme Isautier. Cf. « Les Etablissements Isautier de la fin des années 1980 », p. 381.

III. La crise

Elle se manifeste après une longue phase de stagnation des ventes. La baisse du chiffre d'affaires à la fin des années 1970 en est le premier signe. Elle est aussi révélatrice de l'impuissance des dirigeants et du Conseil d'Administration à résoudre ces difficultés et à protéger les activités de la société.

III.1. Un « colosse aux pieds d'argile »

Les activités des Isautier étaient en réalité extrêmement vulnérables ne subsistant que sous perfusion. Bien qu'étant leaders sur le marché du sud, l'équilibre était fragile. La crise économique mondiale et l'augmentation des importations l'ont fait voler en éclats.

La grande aisance avec laquelle Charles est passé de la fabrication de jus de fruits à l'équipement des maisons connaît aujourd'hui un revers. Elle ne peut résister dans un contexte où les subventions ne sont plus au niveau d'avant et dans lequel il est beaucoup plus rentable d'importer les matières plutôt que de les fabriquer sur place. Nous avons l'impression que, malgré toutes les informations dont dispose Charles, il reste une part de déni dans son appréciation de la situation. Il sait depuis longtemps que les bases sont fragiles et attend le paroxysme de la crise pour tenter d'en atténuer les effets. Il cherche de nouvelles pratiques de gestion pour renforcer la compétitivité de ses entreprises au début des années 1970 et commande des ouvrages sur le management et la gestion d'entreprise moderne⁹⁴⁹.

Une prise de conscience brutale

Charles a conscience des difficultés bien avant qu'elles ne provoquent une crise financière⁹⁵⁰. Pour autant, les perspectives de la distillerie et l'assurance d'un retour à une meilleure époque le laissent optimiste jusqu'en 1980. En juin de cette année, il réalise que même la filière rhum est fragile ce qui lui fait écrire⁹⁵¹ que « *la société est arrivée à un tournant de son histoire* ». Les bases de l'édifice que constituent la distillerie et la liquoristerie vacillent, Charles tout autant. D'après lui « *Le problème est de savoir si le rhum et les liqueurs qui en dérivent plus ou moins, ont encore un avenir, du moins dans nos*

⁹⁴⁹ BOUCHET (S.), *op. cit.*, annexe 5. « Les stimulations des hommes dans l'entreprise », « les grandes méthodes d'action à l'usage des dirigeants » font partie des quelques livres commandés par Charles.

⁹⁵⁰ Dès 1968, la fragilité de certaines branches d'activité est expliquée en Conseil d'administration.

⁹⁵¹ APBCI, classeur « économie », 28 juin 1980.

conditions actuelles d'exploitation [plus] personnellement j'en doute un peu ». Un peu, le mot est faible. Charles est bouleversé lorsqu'il évoque les capacités de la distillerie dont les « *équipements sont à bout de souffle* » ou les techniques qui « *ne sont plus efficaces* »⁹⁵². « *Nos hommes... nous n'en avons plus* »⁹⁵³. Constatation amère alors même que Charles ne s'avoue pas vaincu. Avec peu de moyens, il envisage de recruter « *un homme capable de prendre l'affaire en main [...] un bon technicien polyvalent ayant un peu de bouteille* »⁹⁵⁴. Il réalise son impuissance mais aussi celle de ses frères et successeurs... Il recherche un cadre, diplômé d'une école d'ingénieurs susceptible de redresser l'affaire. Charles reconnaît qu'il a perdu le contrôle et tout ce qui faisait la force de son entreprise -la gestion et l'anticipation de ses dirigeants, les techniques et les hommes-.

*« Il semble que les Ets Isautier soient actuellement aux prises avec des problèmes graves en partie dus aux mauvais exercices 77-78-79 mais pas uniquement. Il y a une carence fondamentale au niveau de la fabrication donc de la qualité de nos produits d'où la nécessité d'un cadre musclé et omniprésent »*⁹⁵⁵.

Il a 63 ans. Ce qu'il a pu réaliser à Salazamay dans les années 1950, puis ce qu'il a accompli la décennie suivante est désormais derrière lui. Il ne croit pas en un retournement positif de la situation actuelle. N'aurait-il pas une confiance limitée dans les capacités de ses successeurs ? Nous pouvons nous demander s'il ne réalise pas qu'il lui faut un appui devant la tâche à accomplir. Probablement pense-t-il aussi à la succession. Il s'inquiète véritablement et souhaite qu'un cadre plein de promesses, s'investisse, comme lui (et ses frères) l'ont fait dans l'affaire familiale.

Dans les piles de dossiers de Charles, datant des années 1970, un questionnaire (issu vraisemblablement d'un entretien professionnel classique) attire notre attention. Quatre pages d'une fine écriture nous renseignent sur le rôle et les sentiments d'un employé des établissements Isautier. Cléo Atectam, 39 ans en 1975, travaille pour les Isautier depuis le premier mars 1964. Bien que nous n'ayons pas les questions, ce sondage⁹⁵⁶ porte sur ses conditions de travail. Nous n'avons aucune information établissant l'origine et le contexte de

⁹⁵² *Ibid.* Le constat est brutal. Charles annonce dans ces trois phrases que les Ets Isautier sont dépassés. Alors que le rhum constitue toujours la moitié de leur chiffre d'affaires. Il se sent plus que jamais affaibli.

⁹⁵³ *Ibid.*

⁹⁵⁴ *Ibid.* « *Ce cadre devrait mettre la main à la pâte dans tous les domaines de la production des Ets Isautier Rhums- Liqueurs- sirops- principalement mais aussi- eau de javel (contrôle fabrication) conserverie et aliments du bétail* ».

⁹⁵⁵ *Ibid.*, p. 2.

⁹⁵⁶ APCI, dossier « distillerie », Bibliothèque, pp. 1-4.

ce questionnaire. S'il y en a eu d'autres, ils ne se trouvent plus dans les archives de Charles. Il a conservé uniquement ce dossier. Les réponses sont révélatrices de la vision de ce chef d'équipe.

Retranscription⁹⁵⁷ :

« J'essaie d'organiser et de contrôler avec les moyens dont je dispose les travaux suivants

Exécution des transporteurs pour la Provenderie

Exécution d'un abri à gaz pour SICAP

Exécution des palettes pour distributeur granulateur

Réparation matériel chantier (bétonnières, compresseur d'air, poste de soudure, grue, etc.)

Réparation d'un moteur électrique pour la distillerie

Modification installation électrique Liquoristerie

Fabrication et pose d'un filtre à eau, et modification de distribution d'eau pour les habitations du personnel à Frédeline

Nettoyage des tuyauteries d'évacuation des vinasses de la colonne à distiller

Remise en état et épreuve ancien générateur

Exécution conduit de fumée et cheminée pour ancien générateur

Remontage et réparation des éléments constituant l'ancienne minoterie Maunier

Mise en place du matériel SICAP et raccordement aux circuits eau, vapeur et électricité

Installation électrique villa Piton Karl et pharmacie M. Yves Isautier

Finition installation électrique hôtel SOREC et villa M. Fred Isautier à Bérive

Exécution de travaux divers pour M. Fred Isautier tels que confection d'un réverbère, réparation d'un portail, etc.

Entretien du groupe d'immeubles SOREC

⁹⁵⁷ L'ordre et la numérotation des réponses ont été reproduites. Les questions n'apparaissent pas sur le document. Nous pouvons supposer que la première concernait la nature de ses tâches au sein de l'entreprise. La seconde se réfère probablement à la charge de travail.

Etude d'implantation du matériel de manutention Provenderie

Enfin je fais les dépannages et les réglages des différentes machines des Etablissements Isautier.

Il est bien difficile de définir sa tâche aux Ets Isautier. Disons que mon rôle consiste à organiser et à contrôler l'exécution des différents travaux

Montage et mise en route des nouvelles machines

Entretien du matériel des Ets

Exécution des travaux divers pour les chantiers

Entretien du matériel de chantier

Intervention à l'extérieur SOREMA, SCAB, FERMEX etc.

Mais en réalité étant donné la qualification du personnel dont je dispose et l'organisation matériel je suis amené à « mettre la main à la pâte » faisant fonction d'électricien, de plombier, mécanicien voire même de magasinier et de chauffeur. Il manque souvent de coordination dans les ordres et parfois un peu de courtoisie serait souhaitable.

Oui d'autant plus que les Ets Isautier prennent de l'extension et que depuis le passage de M. Voisin j'avais demandé quelqu'un pour me seconder. Et souvent il m'arrive d'endosser la responsabilité des autres.

*Oui*⁹⁵⁸

Car les Ets Isautier sont surtout à vocation industrielle. On ne peut concevoir de produire si on ne dispose pas du matériel nécessaire à cette production. Il en est de même pour l'activité travaux publics

Je répondrais oui si j'avais à ma disposition le personnel qualifié et le matériel nécessaire

Etant donné le caractère varié de mon rôle je ne vois pas comment en changer tout en restant dans la technique.

A entendre les doléances quotidiennes, j'ai fini par douter de ma rentabilité et c'est très démoralisant.

Pour chiffrer cette non rentabilité ou à la rigueur cette rentabilité je pense qu'il faudrait procéder par comparaison c'est-à-dire demander l'intervention

⁹⁵⁸ Cette question concerne peut-être une évolution possible de sa fonction tandis que la quatrième question rassemble un ensemble d'interrogations sur ses performances et les moyens de les améliorer.

d'entreprises extérieures dans un secteur déterminé et ensuite chiffrer tout en tenant compte bien sûr des délais d'intervention

B1) je le pense

B2) oui, mais je crois, lors du passage de M. Voisin avoir suggéré à ce dernier une organisation

Qui dit norme dit tâche bien déterminée et répétée, dans une spécialité. En ce qui concerne je ne vois pas comment se référer à des normes puisque je suis amené à m'occuper de problèmes qui n'ont rien à voir avec ma spécialisation telle que l'irrigation par exemple

a) oui

b) oui

c) je pense qu'il faudrait⁹⁵⁹ :

1) un responsable dans chaque département capable d'inculquer à un ouvrier, l'habitude d'utiliser le matériel dans les meilleures conditions, de ne pas surmener ce matériel prévu pour des performances bien déterminées. Enfin il doit les entraîner à nettoyer les machines après usage, quitte à leur accorder une demi-heure par jour pour cette opération, nettoyage et je pense que ce ne sera pas du temps perdu.

2) Un responsable polyvalent capable d'encadrer le personnel du service entretien

3) Un magasinier chargé de l'approvisionnement de ce service entretien

4) Des moyens de locomotion pour les interventions aux Ets (à cause de la dispersion géographique) et à l'extérieur

a) Ceci aurait pour avantage de m'éviter de m'attarder à des détails insignifiants tels que guetter une camionnette pour transporter de la ferraille à Frédeline ou prendre ma voiture pour emmener un ouvrier faire un dépannage chez un client, ou pour aller acheter des bonbons que le magasinier n'a pas en stock

b) A ce moment je pourrais me consacrer à l'organisation des différentes réalisations, étudier les améliorations possibles de tel ou tel poste de travail, contrôler ce qui a été réalisé.

⁹⁵⁹ Il lui est demandé s'il a des suggestions permettant d'améliorer le fonctionnement de son équipe et de l'entreprise. Charles a conservé ce document longtemps. Se serait-il inspiré des réponses ?

c) Entre collègue il doit régner un esprit de solidarité et de collaboration en vue de la bonne marche des Ets

d) tout en restant dans le technique je ne le peux pas »

L'impression d'un profond malaise ressort de cet entretien. Ni ouvrier de base, ni patron, Cléo Atectam est dans une situation intermédiaire qu'il qualifie d'inconfortable. Manque de moyens, de reconnaissance de ses supérieurs et peut-être de ses subordonnés. Ce document réalisé au milieu des années 1970 reflète l'impuissance de ce cadre à faire tourner les affaires. Il explique sa peine par une mauvaise compréhension de ses dirigeants. Ces éléments sous-entendent un népotisme défavorable au climat dans l'entreprise⁹⁶⁰. Les nominations semblent plus redevables aux liens de sang plutôt qu'aux prestations professionnelles. La motivation des cadres s'en trouve affaiblie. Charles en 1980 se plaint au contraire que les difficultés viennent d'une « *carence [qui] est due aux hommes qui œuvrent dans l'établissement* »⁹⁶¹. Il souhaite recruter un cadre ingénieur, qui puisse redresser l'entreprise. N'y a-t-il pas une contradiction majeure entre le souhait de Charles et son attitude vis-à-vis de l'un de ses chefs d'équipe ? Est-il possible pour le patron qui exerce depuis 40 ans, paternaliste qui plus est, de laisser suffisamment de responsabilités et d'initiative à un cadre extérieur à la famille ? Il semble que non, jusqu'à présent. En effet, cette perspective n'apparaît qu'une fois dans les notes de Charles. Il n'est pas question non plus dans les registres des assemblées d'un recrutement à un niveau de direction majeure de la société.

La direction est incapable de passer à une gestion moderne. Dans les années 1960, en France, les PME-PMI familiales ont su s'adapter en recrutant à leur tête des ingénieurs, capables de garantir les mutations de ces sociétés dans une ère moderne. A La Réunion, les entreprises aussi ont su s'adapter. Les sucreries de Bourbon, touchées par le plafonnement des productions de canne et de sucre de 1946 à 1961, connaissent, après leur diversification⁹⁶², une phase de stagnation⁹⁶³. Une politique d'ouverture, menée par le conseil d'administration, entraîne la création d'un bureau à Paris, dirigé par Joseph de Chateaufieux.

⁹⁶⁰ « Une telle éventualité conduit inmanquablement à des brimades parmi les managers qui ne font pas partie du cercle restreint de la famille ». Monica Wagen, « Les faiblesses de l'entreprise familiale », *Journal de Genève et gazette de Lausanne*, supplément économique, 24 février 1991.

⁹⁶¹ APBCI, classeur « économie », Charles Isautier, 28 juin 1980. C'est dans ce même texte qu'il explique vouloir recruter un cadre qui puisse redresser l'entreprise.

⁹⁶² En 1949, les sucreries de Bourbon investissent dans la société Bourbon Lumière, la Société d'Energie électrique de La Réunion. En 1959, elles créent la Société des Forges et ateliers de Bourbon.

⁹⁶³ « Emile Hugot reconnu lui-même que dans cette phase de « stagnation » les Sucreries de Bourbon avaient dû imaginer une réponse nouvelle aux difficultés des années 1960 », MAESTRI (E.), *Groupe Bourbon, op. cit.*, p. 23.

En 1975, ce dernier préconise un audit. C'est son fils, jeune ingénieur diplômé de Columbia, Jacques de Chateauevieux qui s'en charge⁹⁶⁴. Le passage est réussi pour le Groupe Bourbon. Charles n'arrive pas à mettre ses idées en pratique.

III.2. Une crise financière

En 1977, des pertes de plus en plus importantes sont enregistrées. L'entreprise est menacée en 1979, la réserve de la société est touchée à plus de 50 % et le solde est négatif.

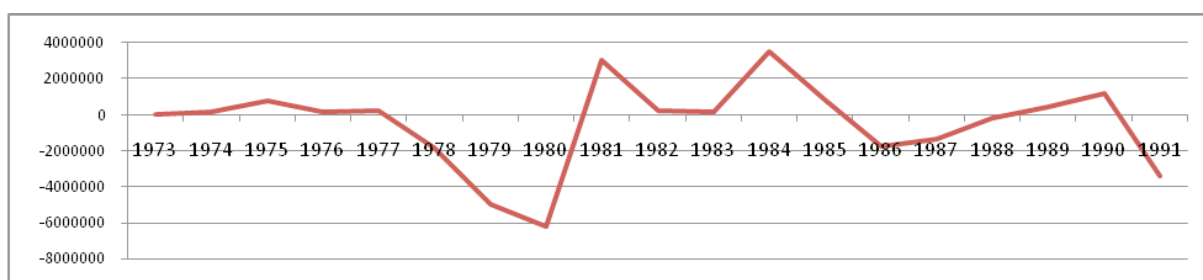


Figure 55. Evolution du solde des comptes de la société (en francs CFA)

De 1973 à 1977, la stagnation générale des ventes assure un fragile maintien du chiffre d'affaires. Les subventions diminuent et les restrictions de crédit progressent limitant la capacité d'investissement des entrepreneurs. En 1975, Charles Isautier fait remarquer à tous les associés que les aides bancaires ont baissé à 50 millions de francs CFA. La Banque de La Réunion a posé une garantie hypothécaire sur les Etablissements Isautier pour le prêt effectué en 1974⁹⁶⁵.

La crise du bâtiment provoque dès 1977 un effondrement du chiffre d'affaires. La crise touchant un certain nombre d'entreprises à La Réunion, ils sont confrontés à l'augmentation des impayés. En 1975 déjà, ils avaient perdu l'un de leurs plus gros clients entraînant une perte de plus de 700 000 francs CFA⁹⁶⁶. Ce sont donc les impayés qui menacent le plus la Société. Charles remarque en effet que le volume des ventes a progressé mais qu'ils ont perdu un certain nombre de clients, touchés par la crise⁹⁶⁷.

Les Isautier, pris dans la tourmente de la liquidation de la section Bâtiment, sont aussi menacés par la crise financière. Le 31 mai 1978, lors du Conseil d'administration

⁹⁶⁴ « Elle a pour principal objectif d'enrichir la réflexion de la Société par de nouvelles analyses de la situation ». Le 1^{er} juillet 1979, Jacques est élu Président Directeur Général des Sucreries de Bourbon. Claude Bigeard son neveu, est directeur général. MAESTRI (E.), *Groupe Bourbon, op. cit.*, p. 23.

⁹⁶⁵ APF, Livre des délibérations des Ets Isautier 1975-2001, décision n°58, 29 décembre 1975, feuillet 2.

⁹⁶⁶ La crise a des conséquences graves sur l'économie de l'île. *Ibid.*

⁹⁶⁷ *Ibid.*

annuel, le président annonce une rectification nécessaire des comptes de l'année précédente⁹⁶⁸. Une lettre du commissaire aux comptes du 16 mai 1978 les informe d'irrégularités liées à l'écriture de « *nombreuses créances* » qui ne seront jamais recouvrées⁹⁶⁹. L'éloignement de Charles Isautier est peut-être à l'origine de ces erreurs et les événements liés aux licenciements (grèves) n'y ont pas aidé. Malgré tout, ces mauvaises écritures comptables ne sont probablement pas un élément isolé et sont peut-être le signe d'une mauvaise gestion. Les faits sont suffisamment graves pour mettre la direction dans une mauvaise position :

« Le président explique sa décision de rectifier les comptes, par le fait que de nombreuses créances sont irrécouvrables et que leur somme représente un montant considérable dans la mauvaise conjoncture que connaît la Société. Si bien que, si demain la situation devait encore s'aggraver, un juge appelé à examiner les comptes de la Société pourrait accuser ses dirigeants d'avoir maintenu au bilan des valeurs notoirement irrécouvrables »⁹⁷⁰.

La déclaration au Fisc doit être modifiée. Les pertes d'exploitation estimées auparavant à 1,3 millions passent à plus de 1,8 millions. Cet événement est révélateur d'une perte de contrôle de la société. Les nombreuses activités et la nécessité de gérer chacune d'elle sont probablement à l'origine de l'éparpillement de la direction. Le Conseil d'Administration prend la décision de couvrir ces pertes avec le fonds de réserve de la société⁹⁷¹ sauvant de justesse l'entreprise du dépôt de bilan⁹⁷² mais en 1979, les pertes augmentent de trois millions de francs CFA. La Société a perdu plus de 50% de son capital total. La situation financière est critique d'autant plus que les solutions proposées par Charles sont rejetées.

⁹⁶⁸ APF, Livre des délibérations des Ets Isautier 1975-2001, procès-verbal du Conseil d'administration, 31 mai 1978, feuillet 13.

⁹⁶⁹ Nous ne saurions identifier les origines de ces créances irrécouvrées. Il s'agit peut-être de mauvais payeurs ou de clients dans l'impossibilité de payer leur dette. En 1975, les Isautier avaient accusé une perte de 700 mille francs lors de la faillite d'un de leurs plus gros clients, APF, Livre des délibérations des Ets Isautier 1975-2001, décision n°58, 29 décembre 1975, feuillet 2.

⁹⁷⁰ APF, Livre des délibérations des Ets Isautier 1975-2001, procès-verbal du Conseil d'administration, 31 mai 1978, feuillet 13.

⁹⁷¹ Une partie du capital de l'entreprise est utilisée. Procès-verbal du Conseil d'administration, 31 mai 1978, *doc. cit.*, feuillet 7.

⁹⁷² « Cette constatation montre que si nous n'avions pas de réserves, nous aurions dû déposer notre bilan, malgré notre récente augmentation de capital ». *Ibid.*

IV. Une direction remise en question

Charles laisse sa place au conseil familial. La prise de décision change et dépend désormais de plus d'une dizaine de membres de la famille. Cette transformation de la direction centrale de la société n'apporte pas de solution définitive aux problèmes rencontrés. Elle doit à la fois revoir toute la stratégie de la société mais aussi faire face à des difficultés économiques et sociales croissantes qui sèment une confusion au sein du conseil d'administration.

IV.1. La succession en chantier

Paul-Alfred, Charles et Henry étaient jusqu'aux années 1970 les seuls associés des Etablissements Isautier. Ils géraient ou administraient une vingtaine de sociétés, sont actionnaires dans des sociétés réunionnaises. L'arrivée de Patrick, de Jean-Pierre et d'autres membres de la famille comme associés et la conscience d'une succession prochaine expliquent que Charles réfléchisse depuis l'âge de 55 ans à la succession. C'est d'ailleurs à ce moment qu'il lui paraît nécessaire « *dans les 6 à 12 mois qui viennent [de] rechercher, étudier, élaborer les techniques convenables pour mettre en place la stratégie du groupe, pour l'horizon 1975 et pour l'horizon 1980* »⁹⁷³. L'un des problèmes majeurs qui se pose est de faire cesser l'indivision des biens de succession. En 1982, il réalise une liste des biens appartenant à la fratrie en indivision. Six propriétés, sur le front de mer de Saint-Pierre, à Ravine Blanche, à Frédeline, deux terrains agricoles au Tampon et un seul à Petite-île composent cet héritage⁹⁷⁴. Deux solutions se posent vendre ou les constituer en apports dans les sociétés de la famille.

Il prépare la succession en conservant et préparant toute la planification stratégique pour les années à venir. En effet ces quinze classeurs remplis de notes diverses constituent une précieuse base pour la gestion des affaires. Plus particulièrement, il évoque plus les difficultés liées à la succession des établissements. Dans le cas de la SOREC⁹⁷⁵, la transmission des biens familiaux interfère avec la succession de la société civile. Charles s'y perd lui-même lorsqu'en septembre 1972, il reprend l'historique de cette entreprise. Alors

⁹⁷³ APBCI, classeur « Groupe Isautier », Charles Isautier, notes, 31 décembre 1972.

⁹⁷⁴ APBCI, dossier « 1982 », Charles Isautier, note « Succession Alfred Isautier ; indivision », 7 novembre 1982.

⁹⁷⁵ Société REunionnaise de Construction, affaire créée en 1957 par Fred et Charles. Les trois actionnaires principaux sont Fred, Henry et Charles. Elle a pour objet la création d'immeubles et de locaux industriels sur les terrains du front de mer de Saint-Pierre et de Frédeline.

qu'à sa constitution elle avait pour capital 27 millions de francs CFA, elle se retrouve en 1972 avec un capital de 75 000 000 jamais déclaré cependant par Charles :

« Mais il faut répéter, cette augmentation du capital n'a jamais fait l'objet d'un acte authentique et n'a jamais été enregistrée –il semble donc que légalement- les seuls associés de la SOREC soient les trois fondateurs et que le capital légal soit de 27 millions et non de 75 millions de francs CFA »⁹⁷⁶.

Considérés comme des investissements dans les années 60, Charles s'inquiète de l'interprétation de ces versements d'argent. Son questionnement porte sur la succession et en l'état, il pose plusieurs hypothèses :

« Hypothèse 1 : Soit de régulariser les augmentations de capital avec un retard considérable

Hypothèse 2 : Soit : de ne pas régulariser quoi que ce soit et de considérer les versements comme des avances faites par la SARL à la SOREC »⁹⁷⁷.

Dans tous les cas, les montants de la succession sont conséquents et la différence serait importante dans le cas où ces montants ne seraient finalement pas intégrés au capital. Il poursuit sa réflexion :

« On peut imaginer que les frères Isautier nantis de nombreux héritiers aient intérêt à opter pour la formule énoncée dans l'hypothèse n°2 de la page 6- si telle allait être leur décision quelles mesures devraient être prises à tous les niveaux (personnes physiques - SARL – et civile) pour laisser au fisc le minimum de « plumes » - étant sous-entendu que l'intérêt de ce genre d'opération serait de permettre aux trois frères de donner à leurs héritiers, tout ou partie de leurs parts dans la Sorec. Ceci parce que la répartition des parts entre 18 personnes au lieu de trois diminuerait l'impact fiscal dans des proportions appréciables- surtout que les jeunes se trouvent dans des tranches de revenu encore modestes »⁹⁷⁸.

Charles réfléchit à la transmission. Son objectif est de mettre un certain nombre d'éléments en ordre pour faciliter la transmission. Il régularise la situation dès les années 1970 même s'il n'a pourtant pas l'intention de laisser sa place. D'une part, il souhaite

⁹⁷⁶ ABCI, classeur « SOREC », Notes, 21 septembre 1972, p. 3.

⁹⁷⁷ *Ibid.*

⁹⁷⁸ *Idem*, pp. 9-10.

transmettre l'entreprise mais d'autre part il est conscient que sa passion et sa vie tournent autour de la direction du groupe.

En 1973, il poursuit la planification stratégique de la décennie suivante, entamée depuis décembre 1972. Son « *vœu le plus cher* » est d'ailleurs la mise en place d'un système de direction par objectifs dans une hiérarchie, en premier les objectifs du groupe et en second, ceux des sociétés ou entités composant le groupe⁹⁷⁹. En ce qui concerne le groupe, il met en premier des objectifs d'ordre humain et social. Il vise ainsi une politique de hauts salaires, de relations humaines et de l'environnement⁹⁸⁰. Ensuite les objectifs économiques tournent autour de l'expansion du Groupe, objectif récurrent depuis 1950. La rentabilité des unités des composantes vient après. Enfin, il y a une politique d'investissements dans le département et ailleurs, en France notamment.

Ainsi Charles prépare la reprise mais aussi cherche à lancer une politique stratégique que les successeurs pourraient poursuivre s'il se place dans une continuité familiale, il ne prévoit pas pour autant la date de son départ. Dans le même temps les successeurs souhaitent aussi prendre part aux décisions.

IV.2. La prise de décision dans les Etablissements Isautier

La structure juridique et notamment les statuts précisent la manière dont sont prises les décisions. Les décideurs prennent en compte les informations retransmises par l'entreprise et décident des stratégies et des actions à mettre en œuvre. Elle présuppose la définition d'objectifs en amont et une prise d'informations pour choisir les directions à prendre pour atteindre le but fixé par la société.

Dans les Etablissements Isautier et après la révision des statuts le 30 avril 1976, le conseil d'administration prend de l'amplitude et ses nombreux membres, 12 au total, sont les enfants de Fred, Henry et Charles. Le gérant est jusque là Charles Isautier qui partage avec ses deux frères l'essentiel des parts⁹⁸¹. Les trois frères sont majoritaires dans le conseil. « *Le président constate que l'assemblée peut valablement délibérer et prendre ses décisions à la*

⁹⁷⁹ APBCI, classeur « Groupe Isautier », Charles Isautier, notes, 1^{er} janvier 1973, p. 1.

⁹⁸⁰ Ces objectifs sont établis lors de circonstances favorables mais les priorités changent en période de crise. Les revendications sociales s'expliquent par une politique des ressources humaines insuffisante malgré les décisions de Charles. Ainsi ces notes sont plus des réflexions de Charles et ne traduisent pas les mesures réelles prises par la direction. Ils constituent en revanche un bon aperçu de « ce qu'il faudrait faire ».

⁹⁸¹ Le capital de la société est alors partagé en 8400 parts et 8382 sont également partagées entre les deux frères. Les 9 autres membres du conseil en possèdent 2 chacun. APBCI, dossier « statuts », statuts de la Société Etablissements Isautier, 30 avril 1976.

majorité requise des trois quarts au moins du capital social ». Ces statuts modifient le statut juridique des Etablissement en société anonyme. La gérance des établissements n'est plus entre les mains de Charles Isautier. Désormais la société est gérée par le conseil d'administration.

Tableau 27. Conseil d'administration des établissements Isautier (1976).

Actionnaires	Nombre de parts
Paul Alfred	2794
Antoine-Henry	2794
Charles	2794
Patrick Marie Charles	2
Yves Marie	2
Guy Marie Joseph	2
Yves Jean-Pierre Marie	2
Joseph Christian Roger	2
Marc Joseph	2
Henri marie Joseph	2
Bertrand Marie Joseph	2
Richard Alfred Paul	2

8 400 parts sont partagées entre les Isautier. Lorsque ces statuts sont adoptés, une différence fondamentale s'installe dans la gestion de la société. Dorénavant, toutes les décisions qu'elles soient stratégiques ou administratives seront prises par le conseil d'administration. La gestion quasi patriarcale des Etablissements depuis Alfred est remplacée par une forme délibérative. Les plus anciens, Fred, Charles et Henri en restent les premiers administrateurs. Leur grand nombre de parts leur confère la majorité nécessaire pour conserver un pouvoir fort. Cette modification de la structure directrice de la société modifie également la gestion opérationnelle même si une personne en particulier se voit confiée cette tâche délicate.

Dans l'impossibilité d'agir sur leur environnement, les petites entreprises sont gênées dans leurs activités de prévision. Elles ne peuvent prétendre à la mise en place d'un processus de pilotage reposant sur la planification et le contrôle. Leur stratégie est émergente. Elle se forme dans l'action. Elle profite peu du bénéfice des anticipations⁹⁸². L'anticipation des trois frères qui faisait la force de l'entreprise dans la période d'après-guerre est perdue

⁹⁸² JULIEN-DOLOMINGO (J.), *op. cit.*, p.26.

pendant la crise. Les administrateurs subissent la conjoncture et réagissent en fonction des urgences. Cette navigation à vue rend la pérennisation problématique.

Le 24 juin 1978, le Conseil d'administration est à nouveau modifié. Les trois administrateurs, Paul-Alfred⁹⁸³, Henry et Charles se présentent à nouveau comme administrateurs⁹⁸⁴. Le conseil compte désormais neuf administrateurs⁹⁸⁵. En tant que patriarche et Président directeur général des Etablissements Isautier, Charles conserve toute son influence. Actionnaire majoritaire, il est aussi le nouveau président du Conseil d'administration. La ligne stratégique de la Société reste entre les mains de Charles. Cinq administrateurs faisaient partie du précédent conseil d'administration :

Paul Alfred
 Antoine-Henry
 Charles
 Patrick Marie Charles
 Guy Marie Joseph
 Yves Jean-Pierre Marie
 Joseph Christian Roger
 Henri marie Joseph
 Brigitte

Yves-Marie, Marc, Bertrand et Richard ont quitté le Conseil. Brigitte est la nouvelle venue. Les difficultés financières sont peut-être à l'origine du départ de certains actionnaires à moins que la volonté de restreindre le corps décisionnaire ait poussé au départ certains d'entre eux. Patrick et Jean-Pierre les deux nouveaux directeurs prennent en main la gestion effective de la Société. Charles prépare son départ à la retraite.

IV.3. Charles : un départ à la retraite par étapes

Le 24 juin 1978, lors de l'assemblée générale ordinaire, Charles fait part de son désir de quitter le poste de président. Il *« informe l'assemblée qu'ayant atteint l'âge de la retraite après avoir assumé des responsabilités dans la société pendant 42 ans, il souhaiterait*

⁹⁸³ Il décède en 1984.

⁹⁸⁴ Procès-verbal de l'Assemblée générale ordinaire du 24 juin 1978.

⁹⁸⁵ *« Le Président explique son souhait de porter à 9 le nombre des administrateurs. Il rappelle son désir de prendre du recul par rapport aux impératifs de la gestion quotidienne. Il informe l'Assemblée qu'il demandera au Conseil d'administration de nommer deux directeurs généraux qui assumeront la gestion effective de la Société, le futur Président du Conseil d'administration ne devant plus assumer la tâche quotidienne de la direction générale, mais seulement la Présidence du Conseil d'administration ».* Ibid.

être déchargé des préoccupations quotidiennes qu'implique la gestion de l'affaire »⁹⁸⁶. Depuis 1936, Charles travaille pour que l'entreprise se développe et prospère. Cette demande vient clôturer un départ entamé depuis le début des années 1970. En proposant une nouvelle structure, une réorganisation de la société, il prépare sa succession. Il part également dans une situation où l'entreprise connaît des difficultés et de profondes mutations aussi la transmission de la société ne se fait pas sereinement vues les difficultés que rencontre depuis déjà un moment la société. A 61 ans, il est encore capable de présider la société. Pour autant, la nouvelle génération a toute une place à prendre et les déboires financiers accélèrent leur prise de position.

En 1979, la crise précipite le départ de Charles Isautier. Le refus des actionnaires de prendre en compte ses propositions sont probablement à l'origine de sa décision. Lors de l'assemblée générale ordinaire du 24 juin 1978, Charles annonce qu'il ne veut plus assurer la gestion quotidienne :

*« Le Président informe l'assemblée qu'ayant atteint l'âge de la retraite, après avoir assumé des responsabilités dans la Société pendant 42 ans, il souhaiterait être déchargé des préoccupations quotidiennes qu'impliquent la gestion de l'affaire. [...] Le président explique son souhait de porter à 9 le nombre des Administrateurs. Il rappelle son désir de prendre du recul par rapport aux impératifs de la gestion quotidienne. Il informe l'assemblée qu'il demandera au Conseil d'Administration de nommer deux Directeurs généraux qui assumeront la gestion effective de la Société, le futur Président du Conseil d'Administration ne devant plus assumer la tâche quotidienne de la direction générale, mais seulement la présidence du conseil d'administration »*⁹⁸⁷.

Ce changement ne suffit pas à régler la crise que connaît la direction de l'entreprise. Charles a organisé la transmission du pouvoir mais dans un contexte difficile. La nouvelle direction prend le relais. Leur nombre reste encore important et le principal leader, lassé et fatigué, vient de déposer les armes. Trois éléments influencent le chef d'entreprise pour effectuer la transmission aux générations suivantes. Le premier est la rentabilité des affaires. Lorsque le patron ne parvient plus à assurer la prospérité de la société, il passe le

⁹⁸⁶ APF, Livre des délibérations des Ets Isautier 1975-2001, procès verbal Assemblée générale ordinaire, 24 juin 1978, feuillet 8.

⁹⁸⁷ Ils procèdent lors de cette réunion à l'élection des nouveaux actionnaires. APF, Livre des délibérations des Ets Isautier 1975-2001, procès verbal Assemblée générale ordinaire, 24 juin 1978, feuillet 8.

relais. Le second est la direction, le pouvoir. En effet, la gestion patronale n'est pas absolument rationnelle et le patron reste attaché à l'exercice du pouvoir et à l'activité qu'il exerce. Organiser la transmission c'est aussi renoncer au contrôle qu'il assure depuis des décennies. C'est d'ailleurs ce rôle qu'il maîtrise parfaitement, il ne sait rien faire d'autre. Le dernier élément, et non le moindre, est sa famille. Charles pense cette transmission en fonction des générations suivantes, et pas seulement de sa propre descendance. Il est un des héritiers et doit penser à son tour à la famille. Il a préparé la transmission en proposant à Jean-Pierre et à Patrick de travailler avec lui dans l'entreprise familiale. Pour autant, le passage du flambeau se fait attendre. Charles apparaît comme tiraillé entre trois volontés, transmettre à la descendance, assurer la rentabilité et conserver le contrôle de la société⁹⁸⁸.

En 1982, Charles Isautier quitte son poste de Directeur général des Ets Isautier. Il continue à suivre avec attention les activités et recherche des solutions favorables à la pérennité de la société⁹⁸⁹. Fasciné par la vidéo, il réalise des petits films depuis les années 1950 sur la famille et la Société. Selon son fils, Patrick, Charles restera toujours présent et ce jusqu'à sa mort⁹⁹⁰.

IV.4. Patrick Isautier aux commandes

Patrick Isautier, fils de Charles, intègre l'entreprise familiale le 1^{er} novembre 1966, après quatre années d'études à l'IPSA, Institut politique des sciences appliquées de Paris⁹⁹¹. Il reprend en 1973 la fabrication du rhum agricole⁹⁹² et en 1975, le vieillissement du rhum, interrompu pendant la Seconde Guerre mondiale. Il remet aussi en route l'usine de vins⁹⁹³. Charles entreprend la diversification de la société puis s'éloigne, le temps de son

⁹⁸⁸ Cette vision du patron tiraillé entre l'entreprise, le pouvoir et la famille est reprise dans un ouvrage par BAUER (M.), dans lequel il schématise le patron en le présentant comme un « homme à trois têtes » intéressé aussi bien par les résultats de son entreprise, la consolidation de son pouvoir et le soutien de ses enfants. BAUER (M.), *op. cit.*, pp. 23-30.

⁹⁸⁹ APBCI, rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale extraordinaire du 12 mai 1984, p. 2. « C'est aussi en 1982, que Monsieur Charles Isautier, Président Directeur Général de notre Société, nous a quittés pour jouir d'une retraite bien méritée. Nous tenons ici à le remercier de ses 46 années passées au service des Ets. Isautier ».

⁹⁹⁰ Entretien Patrick Isautier, 26 octobre 2007.

⁹⁹¹ Il explique qu'avant son entrée dans la Société, il n'avait pas de notion de l'entreprise familiale. Voir entretien 26 octobre 2006.

⁹⁹² Entretien avec André Isautier, 5 mai 2006.

⁹⁹³ Sur laquelle nous avons peu de renseignements.

mandat de Président de la Chambre de commerce, de la gestion effective des établissements. Il est alors secondé par son fils, devenu son bras droit.

Les activités lancées regroupent près de 700 salariés en 1962⁹⁹⁴. Il faut attendre 1976, le changement de statuts, pour que Patrick devienne officiellement administrateur des Etablissements Isautier. Il représente la Société au Conseil d'administration du GIE Rhum. Il prend la direction opérationnelle en 1978 et devient Président directeur général en 1983. En novembre 1982, Jean-Pierre avait été élu au poste de Président au dernier conseil d'administration de l'année⁹⁹⁵ tandis que Patrick conservait son poste de directeur général. Jean-Pierre refuse, évoquant ses nombreuses obligations d'une part⁹⁹⁶ et d'autre part son impréparation au fonctionnement des établissements⁹⁹⁷.

Pour certains des employés, interrogés sur ce changement de pouvoir, l'arrivée de la nouvelle génération marque des changements notables. La distillerie est modernisée. Patrick s'investit dans la gestion quotidienne, vérifiant chaque matin le distillateur. Moins calme que ses prédécesseurs, il est pris entre la nécessité de redresser la société et sa volonté de conserver les activités lancées depuis les années 1960. Il souhaite conserver les emplois et mise sur la promotion de leurs produits auprès des consommateurs réunionnais. Les objectifs de Charles en matière d'emploi et de sauvegarde d'un secteur productif à La Réunion sont aussi les siens. Lors de la stagnation des ventes de la société et de la crise financière, il tente de pérenniser la société dans sa forme actuelle et ne peut se résoudre à fermer les sections en péril. Pourtant, la société menacée, il prend des décisions radicales, fermant la provenderie et les activités annexes à la distillerie.

Il suit le déménagement de la distillerie à Frédeline et vit les grèves au quotidien et doit également relancer les affaires selon les stratégies décidées en conseil d'administration. Il mise sur le tourisme et les loisirs. Un Tennis Club est créé à Saint-Pierre puis l'Hôtel Horizon, qui porte le nom du Sterne depuis 1982, est ouvert en 1971. C'est sous son impulsion que sont lancées plusieurs campagnes publicitaires autour du rhum, développant jeux concours et mignonnettes de rhum destinées aux touristes.

Les difficultés financières et de gestion que traverse l'entreprise ont une incidence sur les dirigeants et la succession. Elles entraînent aussi un conflit social et une

⁹⁹⁴ Entretien avec Patrick Isautier, 26 octobre 2007.

⁹⁹⁵ Le 22 novembre.

⁹⁹⁶ Il dirige la SOREC.

⁹⁹⁷ APBCI, dossier « 1982 », consultation à domicile des membres du Conseil d'administration, 6 décembre 1982.

transformation du salariat. A la perte de contrôle succède une crise sociale qui modifie durablement la gestion et la perception du personnel chez la direction.

CHAPITRE 3. Une crise sociale

I. L'évolution des conditions de travail chez les Isautier depuis début du XX^e siècle

A La Réunion, il faut attendre la départementalisation pour que les salaires soient uniformisés. Les Réunionnais bénéficient de fait d'une égalité devant le droit du travail français. Pour faire valoir leurs droits, les salariés s'organisent. Dans les Etablissements Isautier, c'est d'abord les salariés du bâtiment qui se syndiquent dès le début des années 1970. Le principal enjeu est dans un premier temps la reconnaissance de leurs capacités et métiers dans l'entreprise. Jusqu'à présent, il y avait deux groupes : les patrons et les employés. Mais des transformations sociales se précisent et les employés s'affirment et souhaitent valoriser leurs compétences et obtenir les salaires correspondants.

I.1. Une évolution du personnel liée à la transformation de l'entreprise

Pour comprendre les événements qui perturbent l'entreprise en 1976, il nous faut prendre en considération l'évolution du nombre de salariés et de leurs fonctions. La croissance, liée à la diversification est rapide. Le recrutement atteint son maximum au début des années 1960, avec près de 700 employés. La société emploie des ouvriers, des techniciens ainsi que des vendeurs et des commerciaux. La gestion du personnel prend une toute autre ampleur divisée en ateliers et catégories en 1975.

De 1939 à 1945

Il n'y a pas d'uniformisation des salaires dans l'île en 1938, malgré les grèves qui secouent la colonie en 1936⁹⁹⁸. Les salaires des ouvriers agricoles varient selon les quartiers, le sexe. Les femmes touchent la moitié du salaire des hommes, qui se situe entre 5 et 9 F par jour⁹⁹⁹. Dans le registre de paye d'Alfred, qui débute en 1940¹⁰⁰⁰, quatre postes sont distingués : l'atelier, la distillerie, les frais généraux et la ferme de Frédeline. L'atelier compte trois personnes, la distillerie 23 ; quatre personnes sont payées sur les frais généraux et une personne est affectée à la ferme. Les femmes sont payées alors 0,875 F de l'heure. Les salaires des hommes varient entre 1,75 et 3,25 F CFA de l'heure. Les salaires n'évoluent

⁹⁹⁸ EVE (P.), *Le syndicalisme à La Réunion ...*, op. cit., p. 864.

⁹⁹⁹ *Ibid*

¹⁰⁰⁰ APF, carton n° 50, registre manuscrit de paye des employés des Etablissements Isautier 1940-1946.

quasiment pas entre 1940 et 1942. Seul le salaire minimum ne descend pas en dessous de 1 F CFA de l'heure.

Tableau 28. Evolution du salaire horaire entre 1940 et 1944 (francs CFA)

poste	1940		1941		1942		1943		1944	
	salaire min	salaire max	salaire min	salaire max	salaire min	salaire max	salaire min	salaire max	salaire min	salaire max
Atelier	1,75	3,25	1,75	3,25	1,75	3,25	2	3,5	1,171	3,125
Distillerie	0,875	2,2	0,875	2,2	0,875	2,2	1	3,25	1,25	4,375
Divers	1,75	3,25	1,75	3,25	1,75	3,25	1	3,125	1,171	2,345
Ferme Frédeline							1,875		2,735	4

Le décompte et la paye des heures de travail s'effectuent chaque semaine. Le travail de nuit est payé plus et les ouvriers font 45 heures de travail par semaine. En 1938, les salaires des ouvriers de l'industrie sucrière sont plus élevés. Selon sa catégorie, un ouvrier touche de 1,95 à 5,20 F¹⁰⁰¹ de l'heure¹⁰⁰². Les employés des Etablissements Alfred Isautier touchent un peu plus qu'un ouvrier agricole (10 F par jour au minimum) mais moins qu'un ouvrier d'usine sucrière. La taille de l'entreprise, sa situation dans une région économiquement plus faible, expliquent en partie le montant des salaires. Les salaires augmentent entre 1940 et 1946 à La Réunion. Une caisse de compensation est créée soumettant les industriels, les commerçants et les professions libérales au régime des allocations familiales. Les catégories sont définies en fonction du poste mais cette répartition n'est pas explicite. La différence entre manœuvre, ouvrier agricole et d'usine peuvent expliquer cet échelonnage. Un ouvrier industriel de cinquième catégorie touche 1,5 F de l'heure en 1940, 4,50 F en 1945 et 6,75 F en 1946. Un ouvrier de quatrième catégorie passe de 2,25 Fr à 10,15 F Les salaires des employés de chez Isautier se situent entre ces limites. C'est l'action syndicale menée dans l'île qui aboutit à la revalorisation des salaires entre octobre 1944 et 1946 dans l'industrie sucrière¹⁰⁰³.

¹⁰⁰¹ Tous les salaires sont exprimés en francs CFA jusque dans les années 1970.

¹⁰⁰² Cinq catégories existent. cf. EVE (P.), *op. cit.*, p. 864.

¹⁰⁰³ Le doublement des salaires de 1944 à 1946 est dû à l'action des syndicats de planteurs cégétistes. Le bail à colonat partiaire à La Réunion est réglementé par l'ordonnance n° 45-2045 du 5 septembre 1945. Une juridiction nouvelle est mise en place pour traiter les litiges entre propriétaires et colons. EVE (P.), *idem*, p. 982.

De 1946 à 1950

Avec la départementalisation, si les salaires sont revalorisés, ils n'atteignent pas encore le niveau de ceux de métropole. Le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti est institué dans les nouveaux départements. Fixé à 37,5% en dessous de celui de la métropole, le SMIG apporte à La Réunion une nouvelle revalorisation des salaires. Au moment de la création de la SARL, 42 personnes sont employées dans l'entreprise, représentant une charge salariale mensuelle d'environ 28 mille F CFA. 17 personnes travaillent dans la distillerie dont sept ouvriers qualifiés¹⁰⁰⁴. 11 postes différents existent. Le plus important, celui du distillateur, consiste à veiller aux températures et à la distillation du moût. Son salaire est mensuel contrairement à celui des autres employés. L'employé chargé de l'évaporateur ainsi que le responsable du défécateur sont payés comme le distillateur, entre 7,75 et 10,85 F CFA de l'heure. Les mélangeurs, ou liquoristes sont au nombre de cinq, sont rémunérés 3,60 F CFA de l'heure. Le responsable du magasin de rhum, le chauffeur de générateur, le conducteur de moulin, les trois manœuvres, le responsable de la pompe et le chauleur, gagnent autant que le distillateur. Un autre atelier, rattaché à la distillerie, emploie trois tonneliers, dont un apprenti payé 4,50 F CFA de l'heure. Charlésia Domitien, affectée dans les comptes au poste « bureau » est chargée du nettoyage des bouteilles et des bureaux. Embauchée à l'âge de 15 ans, en 1940, elle est avec cinq autres femmes chargée de l'entretien. Moins payées que les hommes, elles gagnent entre 3,125 et 4,7 F CFA. Les saisonniers affectés aux champs au moment de la campagne, gagnent entre 5 et 13 F CFA de l'heure. En 1948, des femmes sont recrutées et affectées à la liquoristerie. Chargées du nettoyage des bouteilles, elles gagnent alors entre 8 et 10 F CFA de l'heure.



Figure 56. Ouvriers sur un chantier, années 1950.

¹⁰⁰⁴ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°1, 9 août 1946.

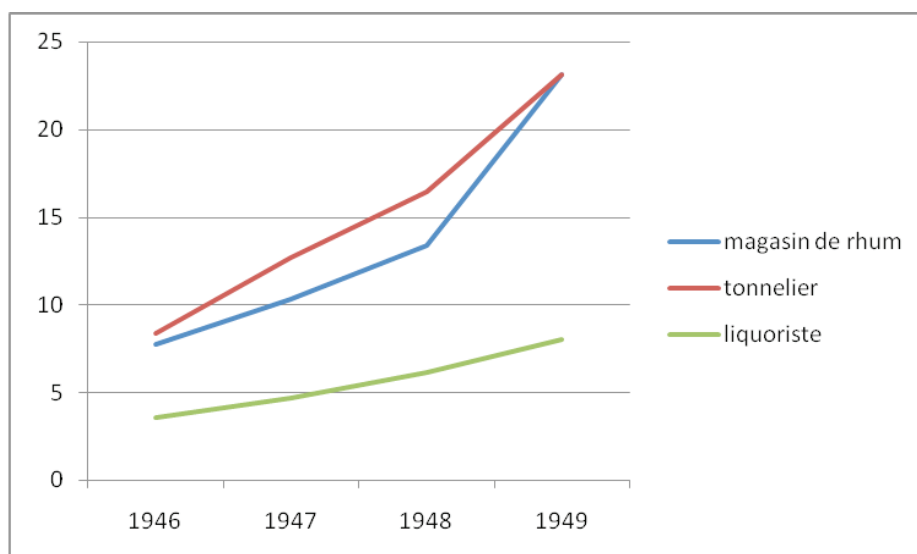


Figure 57. Evolution du salaire horaire minimum de 1946 à 1949 (f CFA)¹⁰⁰⁵

Chaque année, au mois de juillet, les salaires sont revalorisés. La semaine de travail dure 45 heures avec des différences importantes en fin d'année. La dernière semaine de décembre 1946, la moyenne est plutôt autour de 50 heures de travail¹⁰⁰⁶.

Tableau 29. Evolution du salaire horaire de 1946 à 1949 (f CFA)¹⁰⁰⁷

Poste	1946		juil-47		juil-48		juil-49	
	salaire horaire minimum	salaire horaire maximum	salaire horaire minimum	salaire horaire maximum	salaire horaire minimum	salaire horaire maximum	salaire horaire minimum	salaire horaire maximum
Magasin de rhum	7,75	9,05	10,3	12,66	13,39		23,15	34,75
Liquoriste	3,6	4,5	4,7	5,85	6,11		8	10
Chauffeur générateur	8,9	10,85	10,1	16,65	14,43	18,03	23,15	34,75
Evaporation	8,4		12,7		12,5		23,15	28,95
Aide tonnellerie	8,4		12,7		16,5		23,15	
femmes chargées de l'entretien	3,125	4,7	4,7	5,85				

Nous n'avons pas de documents sur l'évolution ultérieure des salaires. Au début des années 1960, le salaire est mensualisé. Les multiples activités et les sociétés créées, rattachées à la maison mère, rendent difficile la vue d'ensemble. Seule la charge salariale exprimée dans le livre des décisions collectives donnent une idée de cette augmentation liée

¹⁰⁰⁵ APF, carton n° 50, registre manuscrit de paye des employés des Etablissements Isautier 1940-1946.

¹⁰⁰⁶ Le manoeuvre et le chauffeur de générateur effectuent plus de 80 heures cette semaine. APF, carton n° 50, registre manuscrit de paye des employés des Etablissements Isautier 1940-1946, paye du 21 au 28 décembre 1946.

¹⁰⁰⁷ *Ibid.*

aux embauches et à la hausse progressive des salaires. De plus, une participation du personnel aux résultats est prévue par les statuts¹⁰⁰⁸.



Figure 58. Distillerie du front de mer de Saint-Pierre, 1943 (?)

De 1960 à 1979

La Société a changé de fonctionnement¹⁰⁰⁹, un directeur technique encadre les employés de toutes les branches d'activités. Suivant les créations d'entreprises, la politique d'emploi de Charles Isautier permet d'augmenter le nombre de salariés des Etablissements Isautier.

En 1962, 700 personnes sont employées. Pour la première fois, ce n'est plus une petite entreprise. Ils accèdent quelques temps au stade de grande entreprise. Mais divisée en petites unités, il est difficile de rendre compte de la masse salariale. Entre les affaires lancées uniquement par Charles, en association avec d'autres chefs économiques locaux, et les activités du groupe, l'emploi progresse bien qu'il soit difficile de dénombrer exactement les salariés. En 1964, les résultats de l'exercice sont en baisse par rapport aux années précédentes mais les administrateurs décident de payer aux employés un treizième mois¹⁰¹⁰.

¹⁰⁰⁸ Il est prévu que 14% des bénéfices soient redistribués aux employés de l'entreprise dans les statuts de 1946. APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°3, 20 septembre 1947, p. 10. Une caisse d'amélioration de vie du personnel est aussi créée, 4% des bénéfices y sont reversés. Décision n°9, 25 août 1950, p. 22.

¹⁰⁰⁹ Voir partie 2, III.2. « Une nouvelle structure ».

¹⁰¹⁰ APF, Livre manuscrit des décisions collectives (1946-1971), décision n°47, le 15 décembre 1964, p. 103.

En 1976, la condition salariale connaît une transformation capitale liée à la reconnaissance de leurs métiers. La classique distinction Patrons/employés est sur le point de voler en éclat. Le 26 mai 1975, les délégués du personnel réclament une classification du personnel des Etablissements (chocolaterie, distillerie, provenderie, liquoristerie)¹⁰¹¹. Le 9 juillet suivant, la direction accepte cette classification et ne l'envisage que par secteur¹⁰¹². Le 29 mars 1976, la classification est réalisée par Jean-Pierre Isautier et acceptée par les employés¹⁰¹³. Les employés sont classés en quatre catégories, le manœuvre ordinaire (catégorie I), le manœuvre spécialisé (catégorie II), l'ouvrier spécialisé (catégorie III) et l'ouvrier qualifié (catégorie IV)¹⁰¹⁴. Le premier¹⁰¹⁵ et le second n'ont pas besoin de formation spécifique car ils exécutent de simples tâches nécessitant au mieux, qu'une « *mise au courant sommaire* »¹⁰¹⁶. L'ouvrier spécialisé en revanche, a suivi une formation préalable et a une expérience de la fonction exercée, il a la connaissance complète du métier acquise par une formation professionnelle validée par un certificat d'aptitude professionnelle ou une longue expérience pratique. La classification modifie durablement les salaires, instaurant des échelons dans chacune des catégories et une rémunération correspondante. L'échelle des coefficients va de 100 (manœuvre, premier échelon) à 134 (ouvrier qualifié, second échelon). Le salaire horaire débute ainsi à 5,34 F à 8,40 F de l'heure. Pour la première fois, la promotion des capacités individuelles de chaque salarié est prise en compte. Le Comité d'entreprise est parvenu à bousculer les pratiques traditionnelles des Etablissements Isautier. A la mutation structurelle du pouvoir décisionnel des années 1950, s'est ajoutée une mutation du salariat. Nous assistons ainsi à l'émergence de nouveaux postes dans l'entreprise.

Les Etablissements Isautier emploient 216 personnes en 1975¹⁰¹⁷ dont 29 femmes. Ce décompte comprend uniquement les employés de l'entreprise de construction de la distillerie et de la provenderie. En comptant les employés des activités indépendantes, le décompte atteint probablement 400 personnes.

¹⁰¹¹ APF, carton n°50, Registre manuscrit des délégués du personnel des Etablissements Isautier, procès-verbal de séance du comité d'entreprise du 26 mai 1975, Comité d'entreprise des Ets Isautier, pp. 1-2.

¹⁰¹² *Ibid.*

¹⁰¹³ *Ibid.*

¹⁰¹⁴ APF, carton n°50, J-P. Isautier, « classification du personnel », pp. 1-3.

¹⁰¹⁵ « Manœuvre exécutant des travaux simples et courants n'exigeant aucune connaissance professionnelle préalable ni un entraînement particulier et pouvant être exécutés par tout homme adulte de constitution physique moyenne », *Ibid.*

¹⁰¹⁶ « Manœuvre spécialisé ». *Ibid.*

¹⁰¹⁷ Sont inclus Patrick et Jean-Pierre Isautier.

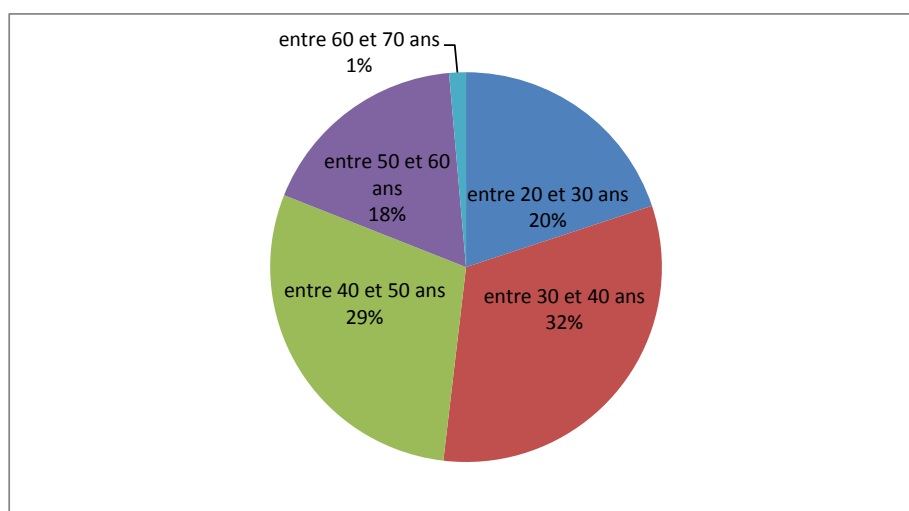


Figure 59. Répartition des salariés par tranche d'âge en 1975¹⁰¹⁸

32 % des employés ont entre 30 et 40 ans. Ils sont les plus nombreux. Une partie d'entre eux a été recrutée dans les années 1960. D'autres ont été recrutés dans l'entreprise à la fermeture de la distillerie de Vue-Belle et bien qu'ayant peu d'ancienneté, ils ont une expérience plus longue dans l'industrie du sucre.

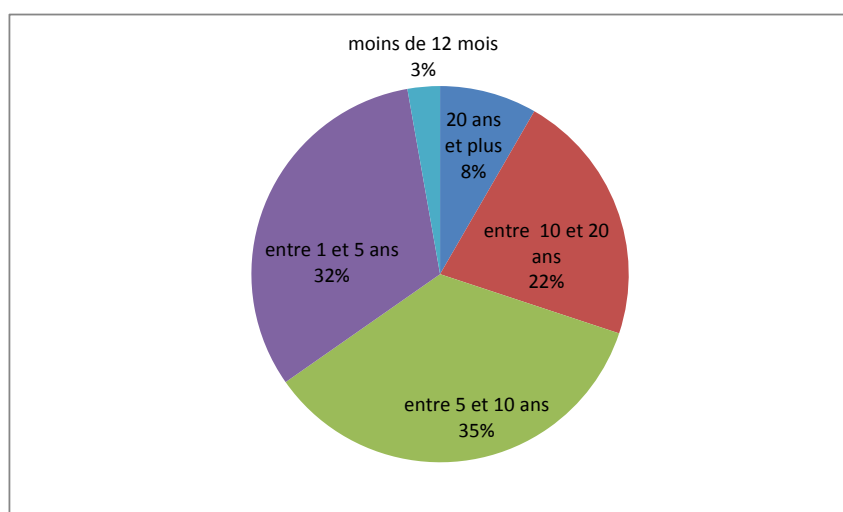


Figure 60. Répartition des salariés par tranches d'ancienneté (1975)¹⁰¹⁹

57 % des salariés ont été recrutés entre 1960 et 1970, âge d'or et de création d'activités pour l'entreprise. Les plus anciens ont aussi leur place. Près de 20 % des employés ont plus de 50 ans et un seul a 70 ans. Une quarantaine d'employés travaillent dans la

¹⁰¹⁸ APF, carton 18, dossier 019.

¹⁰¹⁹ APF, carton 18, dossier 019.

distillerie et les bureaux tandis que les autres sont affectés sur les chantiers et dans la provenderie.

La masse salariale évolue en fonctions des branches développées par les Isautier. Les entreprises les plus récentes sont de plus en plus automatisées, réduisant d'autant le nombre de salariés.

Tableau 30. Effectifs de la COGEDAL¹⁰²⁰

Années	Effectif total	Masse salariale (francs)
1975	36 (dont 2 femmes)	838 000
1976	38 (dont 2 femmes)	1 087 000
1977	40 (dont 2 femmes)	1 354 000
1978	40 (dont 2 femmes)	1 600 000
Durée d'une semaine de travail : 40 heures		

La SOREMA compte 90 salariés en 1979, voire même 100 à 110 personnes en période de pointe.

Tableau 31. Masse salariale de la SOREMA¹⁰²¹

Année	Chiffre d'affaires (francs)	Masse salariale (francs)
1975	7 135 000	2 485 000
1976	8 146 000	3 145 000
1977	11 450 000	3 885 000
1978	9 824 398	4 008 979

Les crises successives qui touchent l'entreprise provoquent plusieurs vagues de licenciements, de 1976 à la fin des années 1980.

II. Entre maintien du paternalisme et émergence d'une conscience syndicale

La progression rapide du nombre d'employés et le maintien d'une gestion paternaliste du personnel caractérisent cette période. L'augmentation des salaires et les

¹⁰²⁰ Revue de la CCIR, *op. cit.*, p. 168

¹⁰²¹ *Idem*, p. 172

problèmes financiers font vaciller un fragile équilibre. A La Réunion, les syndicats se développent défendant l'emploi et exigeant une transformation des conditions de travail.

II.1. Rôle protecteur du capitalisme familial Isautier

« *Refusant le libéralisme sauvage, le patronat paternaliste veut mettre en place une collaboration de classes, concilier la logique du profit et l'amélioration de la condition matérielle et morale des ouvriers* »¹⁰²². Alfred a inculqué à ses fils une vision paternaliste de l'entreprise. Son ambition première est de favoriser l'emploi dans l'environnement proche de sa société. Ses fils sont élevés dans cette vision. Au moment de leur reprise, ce sont les valeurs qu'ils véhiculent et qu'ils concrétisent par un certain nombre d'actions en faveur des employés. Les statuts de la SARL rédigés en 1946 prévoient une participation du personnel aux bénéfices annuels, qui évolue de 14% à 21% en 1950. Ces primes sont reversées aux employés en fin d'année. En 1950, une caisse d'amélioration de vie du personnel est créée¹⁰²³. Des logements sont proposés aux salariés à la location dans les environs de Frédeline. Sans document, nous nous sommes basée sur les témoignages des anciens employés de l'entreprise. L'un d'entre eux y vit toujours, Clément Dourouguin¹⁰²⁴. Il nous explique que les terrains et les cases Tomi qui y sont construites ont été vendus aux employés dans les années 1980.

Charles Isautier voyait deux sortes d'objectifs pour une entreprise réunionnaise. Il plaçait en tête ceux d'ordre humain et social définissant une politique de hauts salaires, de relations humaines et d'amélioration de l'environnement. En second, L'entreprise devait aussi atteindre des objectifs économiques grâce à une politique d'expansion du groupe, une stratégie financière, un maintien de la rentabilité des composantes et une croissance des investissements dans le département ou ailleurs¹⁰²⁵.

Ces deux types d'objectifs sont au cœur de la démarche de Charles pendant ses 46 années de travail. Ce sont ces valeurs qu'il transmet à Patrick, son successeur : « *Papa disait qu'on ne pouvait manger quatre fois plus et qu'il valait mieux faire travailler l'équipe. A ce moment là, personne n'avait de protection sociale en période de chômage. Nous avons choisi de faire travailler les gens* »¹⁰²⁶.

Pourtant, les employés des Etablissements Isautier réclament à partir des années 1970 de meilleures conditions de travail. Le salariat s'affirme et s'organise.

¹⁰²² GAILLARD (J-M.), « Les temps du paternalisme », MARSEILLE (J.), *Puissances et faiblesses de la France industrielle XIX^e-XX^e siècle*, op. cit., p. 495.

¹⁰²³ Livre des décisions collectives, Décision n°9, 25 août 1950, doc. cit.

¹⁰²⁴ Entretien d'avril 2005.

¹⁰²⁵ APBCI, classeur « Groupe Isautier », dossier « Holding », notes manuscrites.

¹⁰²⁶ Entretien Patrick Isautier, 26 octobre 2007.

II.2. Des revendications à l'origine de cette organisation syndicale

Lors des réunions des délégués du personnel de mars et mai 1975, les principales revendications tournent autour des besoins en matériel sur les chantiers et dans les ateliers de fabrication de javel¹⁰²⁷. Des bottes¹⁰²⁸, gants, casques et des imperméables sont réclamés par les ouvriers présents sur le chantier de la Banque de La Réunion :

« Le lundi 24 mars 1975 à 15 heures, les délégués du personnel des Etablissements Isautier se sont réunis en assemblée générale pour délibérer des points suivants :

- 1. Chantier Banque Réunion*
- 2. Une pharmacie portative*
- 3. Des imperméables*
- 4. Des bottes*
- 5. Indemnité de déplacement pour les ouvriers »¹⁰²⁹.*

Les délégués demandent cet équipement pour tous les travailleurs des chantiers¹⁰³⁰. Par ailleurs, il demande aussi une pharmacie portative, complément d'hygiène et de protection nécessaires. Le 28 février 1976, Jean-Pierre Isautier est d'accord pour fournir aux ouvriers des vêtements de travail mais ils réclament à nouveau ces vêtements promis par la direction lors de la réunion du 6 mai 1977.

La question de la sécurité est également évoquée, des travaux sont réclamés dans la distillerie Rprovenderie à Frédeline afin de prévenir tout accident. Cette question est à nouveau abordée le 22 juin 1976 après une visite des chantiers effectuée par les délégués et les ouvriers le 18 juin 1976 :

« Dès l'ouverture de la séance, les délégués ont discuté sur l'amélioration des conditions de travail et de sécurité. Les délégués annoncent à

¹⁰²⁷ APF, carton n°50, Registre manuscrit des délégués du personnel des Etablissements Isautier, procès-verbal de séance du comité d'entreprise du 24 mars 1975 et du 26 mai 1975, Comité d'entreprise des Ets Isautier, pp. 1-2.

¹⁰²⁸ Lors de la réunion du 2 septembre 1977, la direction demande un retour des bottes usagées pour contrôle pour toute attribution d'une nouvelle paire. *Idem*, p. 8.

¹⁰²⁹ APF, carton n°50, Registre manuscrit des délégués du personnel des Etablissements Isautier, procès-verbal de la réunion des délégués du personnel, 24 mars 1975.

¹⁰³⁰ APF, carton 18, dossier 019, Comité d'entreprise des Ets Isautier, procès verbal de séance, 14 février 1975.

messieurs Patrick et Jean-Pierre Isautier qu'ils recevront un compte-rendu de la visite effectuée, par les délégués du personnel, dans les usines et sur les chantiers le vendredi 18 juin 1976. Ils souhaitent que les travaux demandés dans ce compte-rendu soient effectués dans les plus brefs délais »¹⁰³¹.

Le rapport de force semble être en faveur des délégués du personnel. Aucune réaction des dirigeants présents n'est consignée dans le rapport à ce propos. Seule, la garantie de créer un réfectoire pour les employés est donnée par Patrick et Jean-Pierre Isautier. Ils obtiennent en revanche une convention collective¹⁰³² et une classification du personnel. Ces enjeux sont essentiels dans la modernisation de l'entreprise et des conditions de travail des employés. Pour autant, il faut attendre la loi Auroux¹⁰³³ et la création d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Ce dernier instaure un droit pour l'employé, celui de se retirer de son lieu de travail si celui-ci présente un danger grave et imminent pour sa santé ou sa survie.

II.3. Images et représentation de l'entreprise chez quelques employés

Afin de mieux percevoir les avis des ouvriers, des cadres et des dirigeants des Ets Isautier, nous avons recueilli plusieurs témoignages sur ces années dans l'entreprise. Madame Roland, comptable jusqu'au début des années 2000 s'est un peu exprimée sur la vie de l'entreprise, relevant avec nostalgie l'époque prospère des Etablissements et de la paye des employés qui était organisée chaque mois¹⁰³⁴. De fil en aiguille nous avons pu rencontrer des employés de la distillerie, aujourd'hui à la retraite.

Charlésia Domitien a été recrutée à la distillerie le 18 avril 1940¹⁰³⁵. Elle a prend sa retraite 42 années plus tard. D'abord recrutée à la distillerie et chargée du lavage des bouteilles, elle devient vaguemestre affectée aux bureaux, au siège à Saint-Pierre. Avec

¹⁰³¹ APF, carton n°50, Registre manuscrit des délégués du personnel des Etablissements Isautier, procès-verbal de séance du comité d'entreprise du 22 juin 1976, Comité d'entreprise des Ets Isautier, p. 5.

¹⁰³² L'apparition de cette convention est tardive. Par exemple, dès le début du siècle à Lyon, des conventions fixent les statuts des employés. « *Les conventions collectives, qu'elles soient de 1919 pour les métiers de la métallurgie, de 1936 pour les branches de l'industrie et du commerce, de 1946 pour le statut de la fonction publique, pointent toutes la multiplication des métiers, des dénominations, des rémunérations, des niveaux de formation* ». SCHWEITZER (S.), « Gestions de salariés : métiers et flexibilités (Lyon, XIX^e à XX^e siècles) », in BARJOT (D.), *L'histoire des entreprises aujourd'hui*, Revue Histoire économie et société, Paris, Sedes, 2001, p. 461.

¹⁰³³ Loi Auroux du 23 décembre 1983. CFDT, *L'élu au Comité d'Entreprise*, Paris, CFDT, 2004, p. 21.

¹⁰³⁴ Entretien 2005.

¹⁰³⁵ APF, Liste du personnel des Etablissements Isautier, 9 décembre 1975.

d'autres femmes chargées également de coller les étiquettes à la main sur les bouteilles, elle commence donc par le lavage des 200 bouteilles quotidiennes. De cette époque, elle garde le souvenir des hommes chargés de transporter les 700 caisses de 12 bouteilles. D'après elle le travail était dur et les conditions de travail n'ont pas évolué pendant ces 40 années. Son grand-père Michel Imare était palefrenier sur la propriété Isautier et vivait dans une petite maison sur le front de mer¹⁰³⁶. De la vie de la distillerie, elle se souvient surtout du calme de monsieur Charles et de monsieur Alfred. Elle voyait peu en revanche Henry. Plutôt réservée, c'est toute une vie qu'elle a passé dans l'entreprise et se remémore avec Jean-Bernard Eléléara plusieurs anecdotes.

Jean-Bernard Eléléara commence en septembre 1970 dans l'atelier et la distillerie. Il a vécu sur le front de mer de Saint-Pierre et se rappelle depuis toujours du transport des tonneaux sur le train reliant le Port et de la chaudière alimentée au bois. Les travailleurs coupaient alors en continu les billots destinés à faire fonctionner la chaudière.

Clément Dourouguin est embauché à la distillerie en 1970. A la fermeture de l'usine de Vue-Belle dans laquelle il a travaillé depuis la fin de la guerre, il devient distillateur. Il travaillait avec deux autres distillateurs au rythme des trois huit et garde la nostalgie de son travail. Il habite dans le lotissement de Frédeline, construit à la fin des années 1960 pour les employés de l'entreprise.

Ils ont tous trois un avis sur les directeurs successifs. Madame Imare a trouvé Charles et Paul-Alfred plus calmes que Patrick. « *Mi connaissait pas trop M. henry. Nous connaissait M. Charles* ». Charlésia et Jean-Bernard ont toujours connu la famille Isautier. « *Nous la grandi avec ban zenfants M. Fred* ».

Pour Clément Dourouguin, c'était une relation gagnant-gagnant : « *Isautier té bon pour moins, a moins té bon pou li* ». Globalement « *toute ban Isautier té bon* ». Dans le travail, il explique sa relation avec ses patrons à travers une expression « *a bon maître, bons élèves* ». Il a une relation fusionnelle avec son travail à l'usine. Il ressort de cette interview une impression de soumission aux patrons qui, d'une certaine manière, l'ont infantilisé¹⁰³⁷ : « *Si le travail té marche bien, y di pa ou rien* ». Pour Clément, la distillation était plus qu'un métier, c'était sa vie. Avec la confiance de ses patrons, il a formé plusieurs distillateurs et même après sa retraite il s'est inquiété du bon fonctionnement des machines et des campagnes de distillation. Pour lui travailler chez les Isautier était « *meilleur* » que le travail à Vue-Belle. Il y a une synergie entre les intérêts du patron et ceux de l'employé. Les Isautier ont su faire

¹⁰³⁶ Aujourd'hui l'emplacement proche du Crédit agricole.

¹⁰³⁷ Dans cette hiérarchie d'entreprise, le statut d'inférieur de M. Dourouguin a façonné une structure mentale.

passer leur dynamisme, et leurs propres intérêts, auprès de leurs salariés grâce à l'attachement du personnel envers leur famille. Il y a un réel esprit de corps qui explique le dévouement de Clément¹⁰³⁸. Le patron a autant besoin de ses employés pour mener à bien ses projets. Jean-Bernard Eléléara a une vision un peu différente, mais marquée par le respect pour ce que ces hommes ont accompli. Il n'a pas vécu sur la propriété de Frédeline et garde plus de recul sur ses patrons.

« Isautier par ici, c'est un homme célèbre, ah oui un homme célèbre et c'est eux qui la fait les premières distillations. Après les Isautier, c'est eux qui la fait les premières pastilles. Chocolat et aliments. En face Frédeline, n'avait l'usine. La fait la bougie, l'encaustique. Tout ça y z'ont fait. C'est vraiment les gros capitalistes. Ils ont vendu à la Cilam mais la garde leurs noms sur les étiquettes, parce que c'est un patrimoine ».

Il a connu la gestion de Charles et de Patrick et pour lui *« M. Charles était plus calme et sérieux comme M. Fred. M. Patrick té pas méchant mais il aimait crier »*.

Jean-Bernard se souvient de son enfance près de l'usine.

« C'était à Saint-Pierre, y avait des cannes qui rentraient dans l'usine et tout ça. J'étais encore petit, j'avais 2 ans. Chemin de fer y passait dans la cour de l'usine. L'alcool était chargé puis partait au Port. Moi l'avais 6 – 7 ans, mi voyait le train passer près du pied de fruits à pain. Les gens y coupaient le bois. Avec des la hache pour mettre dans générateur et y fonctionnait au bois. Ces gens là travaillaient dur, 24/24. Les personnes coupaient le bois pour mettre dans le générateur. La mélasse était rejetée dans la mer ».

En 1974, l'usine a été déménagée sur Frédeline. Pour Jean-Bernard, le plus impressionnant était le transport des foudres jusqu'à la ligne Paradis :

« Il a filmé le déménagement des foudres. On a retiré le toit pour enlever les foudres. M. Patrick commençait à prendre la direction de la distillerie. J'étais là pour le déménagement. Il a fallu des motards pour suivre le convoi

¹⁰³⁸ Cet esprit de corps est théorisé par Alfred Marshall. MARSHALL (A.), *L'industrie et le commerce: étude sur la technique industrielle et l'organisation des affaires, leur influence sur les conditions d'existence des différentes classes sociales et des nations*, 2 vol., Paris, Marcel Giard, 1934, Bibliothèque nationale d'économie politique, 1934.

exceptionnel. Une foudre faisait 30 000 litres. Maintenant, elles sont en inox. C'était impressionnant ».

M. Dourouguin avait une tâche précise, celle de surveiller l'étape essentielle de la distillation : *« Quand mi arrive mi regarde le degré du distillateur. Mi pouvait force l'appareil. Mi regardait le manomètre¹⁰³⁹. Nous veillait le débit. Mi réglait le point de calage. Quand l'appareil té trop chargeait mi vidait un peu le manomètre. Mi grimpait en haut de la colonne. »*

Jean-Bernard travaillait aussi à la distillerie et au début des années 1970, il a participé à la fabrication du rhum agricole :

« Après j'ai vu le petit moulin qui broyait les cannes. Fallait mettre les cannes à la main. Première campagne moi la pu mais après té plus possible. N'avait trois mouvements

Nous pouvez mettre que ti poignées par ti poignées. Mais là té dur. De l'autre côté il fallait tasser la canne. Une fois les cannes m'ont entraîné mais moi la pu sauter.

Un collègue y ramassait la bagasse pour mettre dans le générateur. Ils ont arrêté le moulin. Ils ont fait le rhum à partir de la mélasse. Pendant trois campagnes, moi la travaille avec le moulin ».

En ce qui concerne l'évolution des conditions de travail, Charlésia estime que ça n'a pas changé. Les salaires ont progressé mais ils sont restés inférieurs à celui des femmes. Clément a connu de vraies différences entre le travail à Vue-Belle et chez les Isautier. *« Quand Vue-Belle la fermé, M. Charles la vin cherche a moin. Ici lé meilleur, si travail y marche bien, y di pa a ou rien. Mi conné tout Isautier. »* Il demeure enthousiaste : *« Moi la commence en 1943. Et moi la connu la sécurité, l'augmentation des salaires moi la connu au fur et à mesure. Moi la aimé travaille. »* Jean-Bernard et Charlésia ont de bons souvenirs des fins d'année :

« J.B. : la paye té belle quand té arrive à la fin de l'année. Nous gagne dividendes¹⁰⁴⁰, la prime. Nous gagnait rhum aussi. Tous les employés gagnaient le rhum. Quand n'avait 371 personnes, n'avait du monde. La cloche sonnait.

¹⁰³⁹ Instrument servant à mesurer la pression d'un fluide.

¹⁰⁴⁰ Ces dividendes rémunéraient la prise de participation des employés dans l'entreprise. De plus, ils disposaient d'une paye supplémentaire : le treizième mois.

C.I. : ma té y coure pour arrive juste à l'heure. Mi venait pieds nus au travail ».

Clément n'a pas parlé des grèves. Pour lui, il n'y a jamais eu d'incidents dans l'entreprise. Charlésia et Jean-Bernard ont des souvenirs précis de ces évènements et de la réaction de Charles Isautier.

« J.M. : Ou la connu la grève 76 ?

J.B. : Aye aye aye, oui mi faisait partie moi.

C.I. : Nou té obligé faire partie de la grève. L'avait ferme le portail.

J.B. : Les gens bloquaient le portail quand M. Charles té arrivé. Té habillé en blanc, avec ses grandes chaussettes. Alain Hoareau té resté dehors.

M. Charles la dit : « mon garçon, sortez de devant le portail là. » M. Charles la rouve le portail et l'a dit : « Marmaille si zot i la faim, zot i rentre. Si zot na pas faim, i rentre zot kaz ! » Le premier à rentrer té le boug du syndicat même. Les autres la suivent derrière. Zot y pouvait pas faire la grève. Nou té obligés de rester travailler. Nous té pa syndiqués. Nou té gagne le coup sinon. La fait un deuxième grève, une grève de tout le bâtiment à l'époque de la construction de la SIDR. Nou té participe pas.

C.I. : les délégués syndicaux faisaient partie du bâtiment même.

J.M. : Ou la connu Luçay Lebon ?

J.B. : Oui, lu té à l'atelier. C'est lui le délégué syndical. Après pour faire arrête a lu. La fait un tit arrangement avec M. Charles. La place à lu à la SHLMR à la Possession. Lé à la retraite maintenant ».

Jean-Bernard explique l'échec de la diversification par la montée de la concurrence et l'arrivée d'entreprises plus puissantes :

« J.B. : N'a d'autres n'a ouvert. Chane Name la fait pastilles Devé après avoir visité usine Isautier. Les aliments bec ali, Isautier té premier puis Sanders lé arrivé, la pris la place. Les premiers seront les derniers et les derniers seront les premiers.

C.I. : la javel a fermé a cause de la concurrence et des charges. Té pas comme avant. N'avait la javel en vrac pour les collectivités et les hôpitaux.

J.B. : comme pour l'encaustique pour les maisons en bois et les bougies ».

D'après eux, cette crise n'incombe pas aux Isautier. Bénéficiant d'une bonne image auprès des employés, les causes de ces difficultés sont externes. L'explication donnée est satisfaisante pour les employés qui ne remettent pas en cause l'inéluctabilité de la fermeture des activités qui ne sont plus rentables. En effet, les besoins changent et la concurrence a eu raison des diverses activités. Aucune amertume dans ces propos, la crise est relativement bien acceptée par les employés. Pour eux les Etablissements Isautier font partie de leur patrimoine. Ils sont fiers d'y avoir travaillé. Ces témoignages démontrent que les Etablissements Isautier possèdent une forte culture d'entreprise. Elle mène nécessairement à « *une forte identification des employés à leur entreprise* »¹⁰⁴¹. Cette dernière est facteur de motivation et de loyauté, signe d'attachement profond des employés à leur entreprise.

Pour autant ce n'est pas de la branche distillerie que viennent la plus forte contestation. C'est dans la branche la plus en crise que s'organisent les contestataires, alors majoritaires. La lutte en vue de satisfaire un certain nombre de revendications gagne tout le personnel. La classification du personnel est l'un de ces enjeux majeurs.

III. Une organisation syndicale venant de la branche la plus en crise : le bâtiment

Le 16 juin 1970¹⁰⁴², Charles reçoit un cahier de revendications au nom du « Syndicat CGTR des travailleurs des Ets Isautier ». Le 18 juin suivant, il leur propose une première rencontre et se dit « *heureux de saluer la naissance de votre groupement ayant toujours souhaité en ce qui [le] concerne, avoir un interlocuteur valable pour discuter des problèmes [les] intéressant* »¹⁰⁴³. Seulement 6% des travailleurs sont syndiqués de 1962 à 1966¹⁰⁴⁴. Le syndicalisme n'a pas une audience très forte de 1959 à 1968. Entre 1967 et 1968, une quarantaine de syndicats sont créés et 19,4% de la population active y adhère¹⁰⁴⁵.

¹⁰⁴¹ WAGEN (M.), « Les atouts des entreprises familiales », *Journal de Genève et gazette de Lausanne*, supplément économique du 17 février, 17 février 1991.

¹⁰⁴² APF, carton 18, dossier d 019.

¹⁰⁴³ Charles Isautier à Monsieur le secrétaire du syndicat CGTR des travailleurs des Etablissements Isautier.

¹⁰⁴⁴ EVE (P.), *Tableau du syndicalisme à La Réunion de 1912 à 1968*, Saint-Denis, CNH, 1991, p. 65.

¹⁰⁴⁵ Ibid.

III.1. L'émergence d'une conscience salariale

La première élection des délégués du personnel se fait le 10 mai 1973. Le 14 août suivant, une nouvelle élection a lieu. Christian Quinton¹⁰⁴⁶, Jean-Philippe Ferblantier¹⁰⁴⁷, François Garaïos¹⁰⁴⁸, Alex Huet et Franck Lebon¹⁰⁴⁹ sont élus. Le 29 juillet 1974, une réunion des délégués du personnel se déroule avec la direction. Sont abordés les problèmes de licenciements et la situation économique difficile. Le 27 novembre 1974, une nouvelle élection renouvelle les délégués du personnel. Une seule liste portée par la CGTR se présente. Cinq délégués et cinq suppléants sont élus, tous de la branche bâtiment des Etablissements Isautier. Luçay Lebon¹⁰⁵⁰, Christian Quinton, Philippe Ethève, Raphaël Virapin, et Lucien Esther sont les nouveaux représentants du personnel. Les trois premiers sont également élus les années suivantes.

En 1975, une autre étape de l'organisation syndicale aux Ets Isautier prend la forme d'un comité d'entreprise¹⁰⁵¹. Le 14 février 1975, il se réunit pour la première fois et fixe la périodicité des réunions, les attributions et la composition du comité¹⁰⁵². Le comité d'entreprise est présidé par le Président directeur général, en l'occurrence Charles Isautier. Il se compose d'un secrétaire, d'un trésorier et d'un trésorier adjoint. Le président du comité n'a qu'une voix consultative dans le comité. Le secrétaire, en revanche, fixe l'ordre du jour des séances. Ils sont élus parmi les délégués du personnel qui assistent à cette première réunion du comité. Luçay Lebon devient le secrétaire du comité d'entreprise. Philippe Ethève et Franck Lebon sont respectivement trésorier et trésorier adjoints.

Le procès-verbal de cette première réunion laisse transparaître une certaine perplexité de Charles Isautier. Les délégués du personnel, formés par la CGTR et conscients de leur rôle, prennent en main leur condition salariale. Ils s'affirment comme une part

¹⁰⁴⁶ 39 ans, embauché en février 1966.

¹⁰⁴⁷ 32 ans, embauché en février 1966.

¹⁰⁴⁸ 48 ans, employé aux Ets depuis janvier 1967.

¹⁰⁴⁹ 28 ans, entré dans l'entreprise en mai 1965.

¹⁰⁵⁰ Contremaître, 39 ans, dans l'entreprise depuis août 1954. Il est le délégué possédant le plus d'ancienneté dans la société.

¹⁰⁵¹ Code du travail, L.431-4. « *Le comité d'entreprise a pour objet d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production* ».

¹⁰⁵² APF, carton 18, dossier 019, procès verbal de séance, Comité d'entreprise des Etablissements Isautier, Saint-Pierre, 14 février 1975.

déterminante et estiment avoir le droit à la parole et à participer à la bonne marche du groupe. Il y a un décalage qui se crée entre Charles Isautier et ses employés, lié principalement à la surprise de Charles de voir l'évolution des mentalités.

La première question de Charles porte sur le rôle de ce comité :

« Monsieur le Président a demandé au Comité d'Entreprise quel est son rôle ?

Les membres du Comité d'Entreprise ont répondu à Monsieur le Président que le Comité est chargé de coopérer avec la direction à la bonne marche de l'entreprise et de coordonner les intérêts de l'entreprise et ceux des travailleurs »¹⁰⁵³.

Il nous semble peu probable que Charles Isautier ne connaisse pas le rôle d'un comité d'entreprise, il est vraisemblable qu'il teste alors ses interlocuteurs sur leur connaissance d'un tel dispositif. Il apparaît souverain et plutôt méprisant. Son attitude est révélatrice de ses opinions sur les employés. Les questions posées à Charles sur le montant de la subvention patronale et le taux du montant de la subvention trouvent une réponse¹⁰⁵⁴. En revanche les suivantes soulignent le rapport de force entre les deux partis. Charles prend le dessus grâce à la méconnaissance des employés de l'entreprise dans laquelle ils évoluent, pour certains depuis plus de 30 ans :

« Les membres du comité demandent à Monsieur le Président de désigner un membre du Comité pour siéger au Conseil d'Administration.

Monsieur le Président déclare que l'établissement n'est pas une société anonyme, par conséquent n'a pas de Conseil d'Administration ; ce qui exclut la désignation d'un membre du Comité au Conseil d'Administration »¹⁰⁵⁵.

La structure même de l'entreprise leur est inconnue. Ils supposent qu'il s'agit d'une société anonyme. Elle est en effet sur le point d'être transformée en SA, mais elle est encore une SARL, dont la direction est composée, d'Henry, de Paul-Alfred et de Charles. Leur formation syndicale leur permet d'affronter la direction, mais le manque d'informations déséquilibre le rapport. Les délégués abordent la résolution de leur principale revendication

¹⁰⁵³ Procès-verbal de séance, *doc. cit.*, p. 2.

¹⁰⁵⁴ Il accepte en effet que le comité gère les subventions patronales. Il en fixe le taux à 1%. Procès verbal de séance, *ibid.*

¹⁰⁵⁵ Procès verbal de séance, *ibid.*

depuis le début des années 1970 : la sécurité sur le lieu de travail. Charles demande à ce que cette question soit à l'ordre du jour de chaque réunion du comité afin d'améliorer les conditions de travail au fur et à mesure. Un registre des réunions du comité d'entreprise consigne l'évolution des demandes concernant la sécurité.

Charles Isautier propose ensuite de faire participer « *tout le personnel des Etablissements à une formation continue* » et que Patrick et Jean-Pierre participent aux prochaines réunions du Comité. Les délégués acceptent à condition qu'ils n'aient qu'une voix consultative. Ce choix de Charles est peut-être le signe qu'il prend au sérieux la détermination des membres du Comité. D'une part, la présence de ces deux autres membres de la direction favorise une réponse directe aux membres du Comité sur les questions qui concernent le quotidien de l'entreprise. D'autre part, cela peut renverser le rapport de force en faveur de la direction. La condition posée par les délégués à leur présence résout momentanément cette difficulté.

Cette étape dans la vie de l'entreprise signe une modification des rapports entre la direction et les employés. L'attitude paternaliste ne convient que si les employés se posent en situation de dépendance. Cette situation perdure, mais le rapport est en mutation grâce aux leaders syndicaux. Charles prend au sérieux cette nouvelle structure. Ces derniers sont formés par la CGTR pour remettre en question l'attitude paternaliste de leurs patrons. Les forces en présence se précisent à la veille d'un conflit social inévitable.

III.2. La gestion difficile des plans de restructuration

Quelques mois plus tard, la direction doit négocier avec les employés une vague de licenciements. Les procès-verbaux des réunions illustrent à nouveau le rapport de force qui se précise et le 29 août 1975, une réunion exceptionnelle est organisée avec pour ordre du jour le licenciement de 22 salariés¹⁰⁵⁶ du bâtiment. La raison invoquée est la fin d'un des chantiers. Ce procès verbal est extrêmement court et l'explication de cette vague de licenciements n'est pas décrite dans le procès verbal. Nous doutons de l'existence d'un tel débat. En effet, la prise de position est immédiate dans les deux camps et aucune discussion n'est possible.

¹⁰⁵⁶ APF, carton 18, dossier 019, procès-verbal de séance du Comité d'Entreprise du 29 août 1975, Saint-Pierre.

« Les membres du comité proposent à Monsieur le Président le reclassement du personnel dans un autre secteur jusqu'à l'ouverture de prochains chantiers.

Monsieur le Président répond qu'il a fait tout son possible pour reclasser ses salariés, et demande aux membres du Comité s'ils n'ont pas de suggestions à faire à ce sujet »¹⁰⁵⁷.

Aucune explication n'est donnée à cette décision extrême par la direction. Deux hypothèses s'imposent. La première présuppose que Charles espère en effet qu'il est possible de trouver une solution en gardant espoir dans de nouvelles commandes de chantiers. L'autre indiquerait qu'il n'a pas de solution et qu'il fait appel aux employés. Dans les deux cas, il ne donne pas de raison à ces licenciements et attise par la même la confrontation. Il sait pourtant que l'activité construction traverse une crise sans précédent. Le vote à bulletins secrets donne un résultat prévisible : 5 voix contre et une voix pour¹⁰⁵⁸. La situation est bloquée.

Le 20 octobre 1975, le licenciement du personnel est à nouveau à l'ordre du jour. Le 15 septembre 1975, 39 licenciements pour motif économique ont été réalisés. Après intervention du représentant du personnel auprès de la Direction du travail, cette décision est annulée. Pour tout licenciement, la direction du travail précise que *« le Chef d'Entreprise et les Membres du Comité d'Entreprise [doivent] s'entendre au préalable »* selon une procédure pour tout licenciement de plus de dix salariés. Le Président propose d'appliquer trois critères pour prioriser les licenciements¹⁰⁵⁹ :

- L'ancienneté
- La situation familiale
- La catégorie professionnelle

Ces critères sont adoptés mais les licenciements suspendus. La situation a peu évolué. Les licenciements sont acceptés par le Comité d'entreprise mais aucune décision ne les a pour l'instant validés.

¹⁰⁵⁷ APF, carton 18, dossier 019, procès-verbal de séance du Comité d'Entreprise du 29 août 1975, Saint-Pierre, p.2.

¹⁰⁵⁸ Les votants sont les membres du comité (5) et le président.

¹⁰⁵⁹ APF, carton 18, dossier 019, procès-verbal verbal de la réunion du CE du 20 octobre 1975, Saint-Pierre.

En décembre 1975, le mandat des délégués du personnel est renouvelé¹⁰⁶⁰.

III.3. Désaccords et première grève

Les désaccords entre la direction et le personnel atteignent leur paroxysme en mars 1976. Entre décembre 1975 et 1976, le conflit social s'amplifie¹⁰⁶¹ dans l'île. Les grèves se multiplient. En janvier 1976, les salariés de la SOREG¹⁰⁶² entament une grève de plusieurs semaines¹⁰⁶³. Le premier février, se tient le conseil général de la CGTR rassemblant 350 délégués. Les revendications portent essentiellement sur les salaires, avec une revalorisation du SMIC à la hauteur de celui de métropole, et l'amélioration de la sécurité dans les usines et sur les chantiers. En 1975, l'explosion d'une chaudière à l'usine de Grand-Bois entraîne la mort d'un ouvrier et quatre autres sont blessés. Cet évènement entraîne un état des lieux des conditions de travail dans les usines, qualifiées d'effarantes dans la revue Témoignages¹⁰⁶⁴. A l'approche des élections cantonales, les critiques sont plus vives et la contestation se renforce.

Le premier février, un désaccord sur une hausse de salaire dans le domaine du bâtiment met le feu aux poudres¹⁰⁶⁵. La CGTR souhaite amplifier la lutte, les adhérents ont augmenté depuis 1975¹⁰⁶⁶. Dix jours plus tard « *les travailleurs engagent la lutte* » dans l'entreprise Jeumont Réunion. La grève dans cette société de construction fait suite à la décision de licencier 40 salariés. Sept jours plus tard, les employés de Jeumont Réunion poursuivent leur action tandis que la question d'une grève généralisée dans le secteur du bâtiment se profile : « *Pour l'augmentation de leurs salaires, bloqués depuis sept mois, contre les licenciements sans aide, ni allocation, les travailleurs du bâtiment devront-ils avoir recours à la grève ?* »¹⁰⁶⁷. Le mouvement s'étend. Les ouvriers du chantier Dodin-La

¹⁰⁶⁰ APF, Registre manuscrit des délégués du personnel des Etablissements Isautier, procès-verbal de séance du comité d'entreprise du 9 décembre 1975, Comité d'entreprise des Ets Isautier, p. 2.

¹⁰⁶¹ Ce conflit n'est signalé qu'après dans le registre des délégués du personnel en 1976. En revanche, nous n'avons trouvé aucun document sur ce sujet dans les archives de Frédeline ou dans le bureau de Charles Isautier. Les négociations, s'il y en a eu, ne sont pas en notre possession.

¹⁰⁶² Société réunionnaise des eaux gazeuses.

¹⁰⁶³ *Témoignages*, le 21 janvier 1976, p. 1.

¹⁰⁶⁴ *Témoignages*, 27 janvier 1976, p.1.

¹⁰⁶⁵ *Témoignages*, 2 février, « *Les travailleurs du bâtiment n'acceptent pas la décision des patrons d'imposer des augmentations de salaire au rabais* ». Lors de la réunion paritaire qui doit se tenir le lendemain, les représentants syndicaux de la section bâtiment souhaitent voir, comme promis lors d'une précédente rencontre, une augmentation de salaire égale à 7,63 f de l'heure et non pas de 6,93 f, comme annoncé la veille.

¹⁰⁶⁶ Selon l'article du 4 février, le nombre d'adhérents aurait doublé. *Témoignages*, p. 4.

¹⁰⁶⁷ *Témoignages*, 17 février 1976, p.1.

cressonnière¹⁰⁶⁸ se mettent en grève. Le 23 février, Après une ultime rencontre entre le patronat et la CGTR, le conflit se généralise. Les ouvriers du bâtiment se mettent en grève généralisée le 24 février¹⁰⁶⁹. L'avis de grève illimitée est diffusé. Un télégramme est envoyé aux Etablissements Isautier :

*« Honneur [de] vous informer malgré [de] multiples commissions paritaires stop devant absence accord satisfaisant pour travailleurs stop travailleurs [de] votre entreprise observeront une grève générale à compter du 24 février. CGTR »*¹⁰⁷⁰.

Le 26 février, le journal *Témoignages* titre sur la poursuite de la grève. Un encart est consacré au suivi du mouvement aux Etablissements Isautier :

*« Les Etablissements Isautier en grève depuis mardi. Les travailleurs des Etablissements de la famille Isautier, à Saint-Pierre (distillerie, provenderie, garage, et autre) ont déclenché, en même temps que leurs camarades du bâtiment, un mouvement de grève mardi matin. Les revendications de ces travailleurs portent sur l'amélioration de leurs salaires également. Le mouvement est suivi à 100%. »*¹⁰⁷¹

Aucun décompte des grévistes n'a été conservé dans les archives. La durée de la grève nous est difficile à évaluer. Elle s'achève le 27 février dans le secteur du bâtiment à la suite d'accords signés par le secrétaire général de la CGTR, Bruny Payet¹⁰⁷². Charles et Patrick rencontrent les délégués du personnel le 28 février. Ils mettent au point un protocole d'accord portant sur l'arrêt maladie, les accidents du travail, l'équipement de l'entreprise, la retraite complémentaire, les salaires et les avantages en nature. Ils s'entendent ainsi sur la création d'un réfectoire pour le personnel et sur la réparation des vestiaires et des armoires et un salaire est prévu pour les employés en cas de maladie.

Des avantages en nature sont négociés. Une indemnité mensuelle d'éclairage de 30 F par mois est attribuée à chaque foyer et au choix, un contingent de 25 litres d'alcool

¹⁰⁶⁸ *Ibid.*

¹⁰⁶⁹ *Témoignages*, 24 février 1976, p. 1.

¹⁰⁷⁰ APF, carton n°50, Télégramme.

¹⁰⁷¹ *Témoignages*, 26 février, p. 1.

¹⁰⁷² *Témoignages*, « Bâtiment : VICTOIRE », 27 février 1976. Le travail reprend le 27 février. L'accord prévoit « une priorité à l'embauche, le paiement du préavis de grève, le versement d'indemnités spéciales, l'aide remboursable pour « cas sociaux », la garantie d'un mois de travail sur un chantier spécial ». Aucun article dans *Le Progrès* sur les licenciements, mais un entretien de Charles Isautier, le 22 octobre 1976 sur « la rencontre d'étude et de réflexion ; les milieux économiques à la recherche de solutions au développement réunionnais ».

par mois ou une indemnité de 25 F par mois. Charles Isautier accorde aux employés le remboursement de leurs journées de grève. En revanche, il leur rappelle qu'il est partisan de la concertation et il aimerait que par la suite les délégués du Personnel engagent une discussion avec lui pour « *résoudre les différents problèmes avant de déclencher la grève* ». Autre revendication déterminante : Les salaires seront augmentés de 10%. En revanche, pas un mot sur les licenciements. La direction suspend sa décision de licencier dans la section. Les mois suivants, il n'en sera plus question.

Dans un premier temps, la direction tente d'en atténuer les effets et communiquent peu sur les difficultés de l'entreprise. Les Isautier sont persuadés que cette crise sera gérée rapidement et que tôt ou tard, elle sera acceptée par tous. Pourtant la situation est critique et la stratégie du silence est refusée par tous. Le positionnement même de la direction est pourtant remis en question.

IV. Un respect ancestral des dirigeants à l'épreuve

La gestion paternaliste du personnel est désormais inadaptée. Nous sommes face à un changement d'époque, dans laquelle les employés n'hésitent plus à remettre en question la parole du patron. L'organisation des sections les plus en crise provoque une mise à distance entre la direction et son personnel, dont les attentes sont de plus en plus précises. La fermeture de la branche bâtiment indique que la crise est dans sa phase aigüe. C'est une gestion réussie qui favorisera la survie de l'entreprise¹⁰⁷³.

IV.1. Une direction en retrait

Les mois suivants cette période de grève est marquée par le combat des délégués du personnel pour améliorer les conditions de travail et de sécurité. Les délégués du personnel ont réalisé une visite dans les usines et sur les chantiers afin de réaliser un compte-rendu des travaux à effectuer et des équipements à mettre en place¹⁰⁷⁴.

¹⁰⁷³ Plusieurs phases sont en effet distinctes dans la crise. La première, dite préliminaire, est celle des premières difficultés. Ici il s'agit de la stagnation des ventes et l'absence de commandes de chantiers. La phase aigüe est celle où l'entreprise connaît ses plus graves difficultés, mettant en péril sa survie. Les phases suivantes, dites chroniques et de cicatrisation sont celles du déroulement de la crise après la révélation de cette dernière. Ce sont les phases les plus longues. LIBAERT (T.), *op. cit.*, pp. 16-17.

¹⁰⁷⁴ APF, carton n°50, Registre manuscrit des délégués du personnel des Etablissements Isautier, procès-verbal de séance du comité d'entreprise du 22 juin 1976, Comité d'entreprise des Ets Isautier, p. 5.

Le réfectoire est installé. Le cadre qu'ont tenté de fixer les délégués du personnel est en partie réalisé. Des horaires fixes sont déterminés et la classification du personnel réalisée. Les objectifs du personnel sont atteints pour le moment. La direction, bien que participant toujours aux réunions des délégués du personnel, tient compte de leurs revendications.

L'atelier alimentation est bouleversé par la nomination d'un nouveau chef du personnel délégué par Charles et ce retrait de la direction est assez mal accepté par les employés. En novembre 1976, ce dernier sera chargé de faire remonter à la direction les besoins des employés et il sera également présent aux réunions des délégués du personnel¹⁰⁷⁵. Ce nouvel interlocuteur entre la direction et les délégués du personnel ne satisfait pas les salariés. Le 24 janvier 1977, un incident entre les employés de la provenderie et M. Mayer, entraîne l'intervention des délégués du personnel¹⁰⁷⁶. Le 13 juin 1977, le comité d'entreprise « demande à Monsieur le Président quelle est l'utilité de Monsieur Mayer dans la réunion du comité d'entreprise »¹⁰⁷⁷. Sa présence est souhaitée car il est le rédacteur du règlement intérieur de la division Industrie Alimentaire. Il n'est pas l'interlocuteur attendu ; pour le personnel, c'est avec Charles, Jean-Pierre ou Patrick qu'il souhaite discuter de leurs revendications. L'arrivée d'une personne extérieure est probablement vue comme un moyen de fuir la confrontation.

IV. 2. Une nécessaire pédagogie de la crise

En 1977, La direction aborde les difficultés de l'entreprise avec les délégués du personnel, soit plus de deux ans après la mise en place du comité d'entreprise. Les Isautier reconnaissent les difficultés devant leur personnel. Le compte-rendu du conseil d'administration de mars 1977 est remis aux délégués du personnel¹⁰⁷⁸. Ce compte rendu relate en partie la réunion du comité du 21 février dans laquelle le président a « tenu à sensibiliser le personnel » sur la « passe difficile » que traverse la société. Il n'épargne aucune difficulté. Les rhums du contingent 1975 viennent d'être écoulés, tandis que ceux produits en 1976, sont invendus. Dans les sections provenderie et javel, les pannes de machine ont

¹⁰⁷⁵ APF, carton n°50, Registre manuscrit des délégués du personnel des Etablissements Isautier, procès-verbal de séance du comité d'entreprise du 19 novembre 1976, Comité d'entreprise des Ets Isautier, p. 6.

¹⁰⁷⁶ M. Lebon rapporte que le chef du personnel a imposé au personnel un départ en congé sous menace de chômage technique. APF, carton n°50, correspondance, les délégués du personnel au directeur des Ets Isautier, Saint-Pierre, le 24 janvier 1977.

¹⁰⁷⁷ APF, carton n° 50, Séance du 13 juin 1977.

¹⁰⁷⁸ APF, carton 18, dossier 019, compte rendu de la séance du mercredi 2 mars 1977.

provoqué des ruptures de stock. Mais ces difficultés ne sont rien en comparaison avec celles de l'activité construction. La diminution du nombre de chantiers leur était connue. En revanche, l'absence de commandes pour 1978 leur est annoncée lors de cette séance :

« La rentrée des congés s'est faite sans un seul chantier à démarrer et le 3 mars nous en sommes encore au même point. De plus à part trois marchés que nous espérons avoir, rien n'apparaît à l'horizon pour le deuxième semestre 1977. Devant cette situation catastrophique, nous avons décidé de fermer cette section dans le cadre où elle fonctionne actuellement. [...] les résultats sont là, nous n'avons plus de chantiers »¹⁰⁷⁹.

Il s'efforce de mettre en évidence cette crise. Il a le souci de l'expliquer le plus directement et le plus simplement possible. L'annonce de la vérité au personnel apparaît comme sa première réaction. Il se réapproprie ainsi sa relation avec son personnel en la mettant devant un tableau d'habitude réservé aux administrateurs. Cette communication a un objectif principal, dégager la responsabilité des Isautier. Ces difficultés sont externes à l'entreprise. La direction doit être dédouanée.

L'étape suivante est celle de la participation des délégués du personnel au Conseil d'administration. Il faut attendre mai 1978 pour que les représentants du personnel y soient présents¹⁰⁸⁰. La direction réalise ainsi un pas de plus dans la communication sur la situation avec les délégués du personnel. Christian Quinton et Lucay Lebon représentent les employés du secteur bâtiment. Seul Christian Quinton est présent ce jour là. Devant l'assemblée, le président présente les comptes de l'exercice précédent et les rapports du conseil d'administration et du commissaire aux comptes.

IV.3. Une gestion médiatisée de la crise

Charles fixe une assemblée générale du personnel. Cette réunion fixée au 3 mars 1977 a pour objectif de discuter de propositions concrètes du personnel. Charles remet entre les mains du personnel l'avenir de la section bâtiment. L'opération est un succès puisque, sur un effectif de 114 employés, 111 sont présents pour entendre cette vérité et faire à leur tour des propositions.

¹⁰⁷⁹ Pour donner consistance à ces propos, Charles les illustre avec l'augmentation des charges salariales sur les chantiers, qui passent de 50 à 65%. Compte-rendu de la séance du 2 mars 1977, *doc. cit.*

¹⁰⁸⁰ APF, carton 18, dossier 019, procès verbal du Conseil d'administration du 31 mai 1978.

La direction transmet une information principale et définitive qui ne supporte aucun appel : « *Les Etablissements Isautier ne sont plus en mesure de garantir la pérennité de la section Entreprise* »¹⁰⁸¹. Charles enchaîne « *en précisant que les Ets Isautier ne souhaitent pas le licenciement du personnel* »¹⁰⁸² et en leur soumettant une proposition : « *Le président propose au personnel de constituer une ou plusieurs sociétés ou coopératives ouvrières de production. Ces nouvelles unités constituées uniquement de membres volontaires du personnel auraient une autonomie totale* ».

Selon Patrick¹⁰⁸³, le problème de la section résidait dans l'incapacité de la direction à trouver des chantiers. Ils décident de leur donner l'appareil productif et les chargent de trouver eux-mêmes les chantiers. Les propositions sont détaillées en plusieurs points et débute par le constat que « *pour la première fois, en 25 ans, la rentrée s'est faite sans aucun chantier à entreprendre ou à achever* ». Charles propose de constituer trois sociétés qui sous-traiteraient avec les Isautier les trois chantiers dans lesquels ils se sont engagés cette année. Pour rendre la proposition plus attrayante, il rappelle que les employés pourront s'associer par affinités, sans que la direction intervienne. Les employés ont le choix entre être licenciés, ou reprendre les chantiers à leur compte. Une garantie de salaire est donnée pendant trois mois et le matériel utilisé sur les chantiers prêtés pour un « *loyer symbolique* »¹⁰⁸⁴. L'indemnité de licenciement serait par ailleurs versée au capital des trois sociétés.

Cette proposition n'est pas sans contrepartie puisque « *les membres des nouvelles sociétés donnent leur démission écrite aux Ets Isautier* » ce qui ne donne pas autant de droits qu'un licenciement et ne tient pas compte des cas particuliers et de l'ancienneté de chacun des employés. Pour la CGTR et le personnel, c'est un « *marché de dupes* »¹⁰⁸⁵. L'annonce est faite devant tout le personnel. La direction reconnaît son échec et tente de proposer une alternative, décevante pour les employés. Pour Charles c'est l'occasion pour le personnel de « *s'émanciper de la tutelle d'un patronat contesté et de révéler ses propres capacités* »¹⁰⁸⁶.

¹⁰⁸¹ Compte-rendu de la séance du 2 mars 1977, doc. cit., p. 2.

¹⁰⁸² *Ibid.*

¹⁰⁸³ Entretien du 26 octobre 2007

¹⁰⁸⁴ Compte-rendu de séance du 2 mars 1977, doc. cit., p. 4.

¹⁰⁸⁵ *Le Quotidien*, « Contre la liquidation du secteur bâtiment », 9 mars 1978, p. 9.

¹⁰⁸⁶ Compte-rendu de séance du 2 mars 1977, doc. cit., p. 4.

Charles pense trouver la solution dans l'autogestion¹⁰⁸⁷. La chance de leur laisser le soin de s'exprimer, et de choisir leur avenir renforce cette hypothèse.

« Après discussion, les avis presque à l'unanimité sont défavorables aux offres du président. Les motifs essentiels étant entre autres :

Crainte de mésententes profondes entre membres du personnel de la nouvelle société s'ils sont tous pairs

Crainte d'avoir une affaire ingouvernable

Crainte des difficultés pouvant se présenter lors de la recherche ou même de l'exécution de marchés

Et également désintérêt complet de certains pour toute initiative nouvelle ; la routine étant bien plus rassurante.

Sommés, par le secrétaire du comité d'entreprise, de donner une réponse claire et nette aux propositions du Président, cette réponse est : « NON » à une très large majorité ».

L'objectif de la direction est atteint. Les employés ne remettent pas en question la fin inéluctable de la fermeture de l'activité bâtiment. La crise n'est pas remise en cause et le conflit se poursuit dans un classique rapport de force. Le reclassement et le paiement des indemnités de licenciement priment dans le combat des acteurs syndicaux¹⁰⁸⁸. La crise économique n'est pas abordée par les délégués syndicaux. La direction expose les faits dont il ne découle qu'une seule solution : la réduction de la masse salariale.

Le refus des employés remet à plus tard la fermeture de la section bâtiment. Le 22 décembre suivant, l'exposé de la crise de la section bâtiment se fait de plus en plus précis¹⁰⁸⁹ :

« L'ensemble de ces ouvrages représentant près de 10 millions de perdus pour notre entreprise. Nous en arrivons donc à un point où tout ouvrage qui s'achève n'est pas prolongé par un nouveau marché à exécuter [...]. Nous prévoyons à l'achèvement de chaque chantier en cours ; le licenciement de « l'équivalent du

¹⁰⁸⁷ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 111. L'autogestion est conceptualisée au XIX^e siècle par les associations ouvrières.

¹⁰⁸⁸ Dans le cas de l'affaire Neyrpic en 1962, les ouvriers avaient rejeté avec force la crise que traversait l'entreprise. Des économistes et des universitaires, à l'appel des délégués syndicaux, avaient analysé la crise de l'entreprise, inscrite alors dans le débat public. DALMASSO (A.), « Neyrpic 1962 : conflits autour d'une crise », *op. cit.*, p. 32.

¹⁰⁸⁹ APF, carton n°50, dossier 019, annexe n°1 à la convocation du Comité d'Entreprise du 22 décembre 1977.

personnel » affecté à ce chantier et selon les prévisions de délais contractuels, nous pouvons indiquer le calendrier prévisionnel des licenciements »¹⁰⁹⁰.

Le dialogue est rompu en février 1978. Les demandes des délégués du personnel de reclasser le personnel licencié restent sans réponse. Le 6 mars 1978, luçay Lebon transmet un préavis de grève par courrier à la direction des Ets Isautier. Ils tentent d'obtenir un reclassement du personnel et interviennent auprès du préfet de La Réunion, le Président du Conseil Général et le Maire de Saint-Pierre. Là encore, la crise est décrite dans la presse. A la veille d'élections, *Témoignages* reprend brièvement le récit de la grève de 24 heures le 8 mars¹⁰⁹¹. Le texte est court et ne laisse pas de place à une réponse de la direction. Dans un article précédent évoquant la décision de fermer la branche construction, un journaliste de *Témoignages* fait de ce fait tragique, une généralité inéluctable et contre laquelle il faut une réponse politique :

Il est évident que ce qui se passe aux Etablissements Isautier c'est la conséquence du plan Barre-Giscard avec la « *restriction de crédits* ». C'est non seulement les travailleurs qui font les frais de cette politique mais aussi toute l'économie de l'île. C'est une raison de plus pour toute la population réunionnaise de battre partout les candidats de la droite responsable d'une telle politique¹⁰⁹².

L'objectif est atteint. La responsabilité de l'entreprise n'est pas engagée dans ce conflit et son image n'est pas ternie. Les responsabilités sont politiques, et métropolitaines. Résolument externes, les causes des difficultés doivent être résolues au niveau de la politique métropolitaine. Ce conflit sert d'argument aux enjeux politiques des proches élections cantonales. Le maire et le préfet sont impuissants, renforçant la position autonomiste du parti communiste. Le journal se sert de cet événement pour renforcer sa position de défenseurs des opprimés et défendre les intérêts du parti qui le dirige.

L'article ne reprend pourtant pas un fait capital que reprend le *Quotidien* dans son article du 9 mars¹⁰⁹³ ; tous les employés sont solidaires et se mettent en grève. Un esprit

¹⁰⁹⁰ *Ibid.*

¹⁰⁹¹ « Hier matin, une délégation des travailleurs des établissements Isautier s'est rendu au Conseil Général et à la préfecture pour protester contre les mesures de licenciement qui concernent ce personnel. La délégation était soutenue par une grève d'avertissement de 24 heures dans les Etablissements Isautier ». *Témoignages*, 9 mars 1978, p. 6, « Les travailleurs en lutte ».

¹⁰⁹² *Témoignages*, « Aux Etablissements Isautier, le personnel se bat contre les licenciements », 2 mars 1978, p. 6. L'article relate succinctement la réunion extraordinaire du Comité d'Entreprise annonçant les licenciements et la fermeture de la branche bâtiment.

¹⁰⁹³ *Le Quotidien*, « Contre la liquidation du secteur bâtiment », 9 mars 1978, p. 9. Le Journal de l'île de La Réunion lui consacre un petit encart, « aux entreprises Isautier, le licenciement de l'effectif total du secteur bâtiment est inéluctable », 9 mars 1978, p. 6.

de corps se rattache à ces employés, le sentiment de faire partie d'une même entreprise¹⁰⁹⁴. Pour parler de la crise, le seul interlocuteur n'est pas la direction, l'avis des employés est relayé dans les journaux. Il est même privilégié dans *Témoignages*. L'article du *Quotidien* rapporte les explications de la direction qui, dans les mêmes termes, reprennent le discours réalisé lors des réunions avec le personnel. L'information est percutante :

« *Quatre chantiers traités par le secteur bâtiment des Etablissements Isautier arriveront bientôt à leur terme. Après, plus rien. Le carnet de commandes est vide. «Ce n'est pas faute d'avoir essayé de le remplir, nous a expliqué M. Isautier, mais tous les nouveaux chantiers ont été remportés par d'autres entreprises »*¹⁰⁹⁵.

Charles réalise une présentation objective dont les arguments ne souffrent aucune contestation. La fin de la section bâtiment dans les Etablissements Isautier est inéluctable. Charles Isautier, par son charisme et ses responsabilités dans le monde économique local, est le plus crédible pour avancer des arguments de ce type. Cela ne suppose aucune contestation. Il est l'un des Réunionnais les plus à même de décrire des phénomènes économiques, son analyse est irréfutable et la passivité politique des élus locaux se justifie. Elle est évidente pour la direction, les journalistes et les employés. L'entreprise entre alors dans la phase chronique de crise¹⁰⁹⁶. Cette dernière est à son apogée et sa représentation dans les médias se réduit¹⁰⁹⁷. Les élections deviennent l'information la plus importante reléguant celle sur les difficultés des Isautier aux oubliettes.

Le 4 décembre 1978 marque la fin de l'action syndicale telle qu'elle s'est organisée depuis 1970. Pour la première fois, deux listes se présentent aux élections des délégués du personnel. L'une est portée par la CGTR et ne comporte que deux candidats¹⁰⁹⁸. Luçay Lebon ne fait plus partie du personnel. Selon les informations obtenues lors d'entretien avec les anciens employés, il aurait été reclassé dans une entreprise de la Possession¹⁰⁹⁹. La

¹⁰⁹⁴ « Dans le même temps, pour appuyer ces deux démarches [rencontre avec le préfet et le président du Conseil Général], les ouvriers de Saint-Pierre ont décidé de se mettre en grève. Par solidarité, une partie des employés des autres secteurs des Etablissements Isautier (conserverie, chocolaterie, mise en bouteille, etc... soit près de 110 employés) cessait également le travail ». *Le Quotidien*, 9 mars, *op. cit.* La direction conteste que tout le personnel se soit joint au mouvement et estime que les salariés du bâtiment ont bloqué l'entrée dans l'entreprise.

¹⁰⁹⁵ *Ibid.*

¹⁰⁹⁶ LIBAERT (T.), *op. cit.*, p. 17.

¹⁰⁹⁷ Lorsqu'une information est totale sur un sujet, cette dernière perd de son intérêt et rapidement mise de côté. *Ibid.*

¹⁰⁹⁸ Roger Niobe, dans l'entreprise depuis 1969, était délégué du personnel suppléant les années précédentes, sur la liste de la CGTR. Ino Turpin, recruté en 1975, est licencié le 16 juillet 1979. Procès-verbal de réunion, 16 juillet 1979.

¹⁰⁹⁹ Entretien de Charlésia Domitien et de Jean-Bernard Eléléara, 2007.

seconde liste est proposée par deux candidats libres¹¹⁰⁰. Trois postes sont à pourvoir. Sur les 63 employés inscrits, 57 votent. Le résultat est significatif d'une perte de confiance dans l'action des délégués du personnel et de la lutte syndicale menée par la CGTR. La liste candidature libre remporte 26 voix, avec deux élus et la liste portée par la CGTR, 25 voix, avec un élu¹¹⁰¹. Les divisions dominent laissant une impression d'amertume et de rejet de l'action syndicale. Elle révèle la fin d'une lutte et d'une époque pour les Etablissements Isautier. Après la fermeture de la confiserie en 1979, les salariés sont au nombre de 49. Roland Rivière¹¹⁰² et André Rivière¹¹⁰³ sont les nouveaux délégués du personnel.

Le 11 décembre 1980, le comité d'entreprise est dissout, les membres du personnel étant inférieurs à 50 salariés depuis plus de six mois :

« Le président précise que depuis février 1980, les membres du personnel des Etablissements sont au nombre de 47. [...] Renseignements pris¹¹⁰⁴ auprès de la Direction du Travail et de l'Emploi [...] nous n'avons plus à renouveler notre Comité d'Entreprise et de procéder à la dissolution de celui-ci dont les pouvoirs arrivent à échéance »¹¹⁰⁵.

Vingt ans plus tard, la mémoire de ces années de prospérité est encore vive. Madame Roland¹¹⁰⁶ se souvient avec plaisir des jours de paye et de tous les employés qu'elle voyait à cette occasion. C'est avec nostalgie qu'elle parle des grèves. Pour Charlésia et Jean-Bernard, un sentiment d'abandon domine lors du départ des leaders syndicaux. L'entreprise a perdu une part de son identité dans cette crise qui n'est pas entièrement réglée. Les mesures radicales prises pour sauvegarder l'entreprise n'ont pas résolu les dysfonctionnements structurels de la société. Il faut repenser toute l'organisation et sa gestion. Mais cela nécessite encore plusieurs étapes.

¹¹⁰⁰ Jean-Paul Alphonsine est dans l'entreprise depuis 1963 et André Rivière depuis 1968.

¹¹⁰¹ Six voix sont déclarées nulles.

¹¹⁰² Dans l'entreprise depuis 1968.

¹¹⁰³ Intègre le personnel en 1972.

¹¹⁰⁴ L'inspecteur du travail à Monsieur le Directeur des Etablissements Isautier, Saint-Denis, 8 décembre 1980.

¹¹⁰⁵ APF, carton n°50, dossier 019, procès-verbal de réunion, Comité d'entreprise des Etablissements Isautier, 11 décembre 1980.

¹¹⁰⁶ Comptable aux Etablissements Isautier.



Figure 61. Les ouvriers du bâtiment des Etablissements Isautier (mars 1979)¹¹⁰⁷

¹¹⁰⁷ *Le Quotidien*, « Contre la liquidation du secteur bâtiment », 9 mars 1978, p. 9.

CHAPITRE 4. Un impératif : redresser la barre

I. Des solutions longuement réfléchies

Pendant une crise, l'entreprise rompt avec son fonctionnement habituel. La prise de décision est rendue difficile tant les incertitudes sont importantes. « *Qu'il s'agisse de l'origine de la crise, des responsabilités, des enjeux ou de l'impact externe, l'imprécision gouverne* »¹¹⁰⁸. Charles met toute sa réflexion et son expérience pour garantir la survie de leurs affaires.

I.1. Une Holding pour assurer la survie des activités rentables

Le projet de holding jusqu'alors soigneusement classé dans le bureau de Charles, revient sur le devant de la scène au conseil d'administration de 1975 :

*« Le gérant croit que la politique économique de la société doit être repensée. Il préconise l'éclatement des activités actuelles en secteurs plus ou moins autonomes. Par exemple, il souhaiterait que la SARL demeure comme holding du groupe. Elle garderait seulement la production traditionnelle des rhums et alcools. Les autres activités seraient confiées à des sociétés d'exploitations spécialisées ou regroupées avec des affaires ou sociétés amies »*¹¹⁰⁹.

L'un de ces projets structurels est adopté en 1976 par le conseil d'administration. Ce schéma remet au cœur des affaires la distillerie et la production de liqueurs. Il est présenté lors de ce conseil mais il a été pensé par Charles Isautier bien des années auparavant, plus précisément le 31 décembre 1972¹¹¹⁰. Selon cette démarche la holding serait constituée de la SARL « Etablissements Isautier »¹¹¹¹ comprenant la distillerie et des sociétés d'exploitation des branches d'activité après éclatement de l'entreprise soit :

¹¹⁰⁸ LIBAERT (T.), *op. cit.*, p. 11.

¹¹⁰⁹ APF, procès verbal de l'Assemblée générale ordinaire du 29 décembre 1975.

¹¹¹⁰ « *J'avais pensé à la création d'une holding mais je me demande si les incidences fiscales d'un tel projet ne seraient pas de nature à nous refroidir. J'ai alors pensé que nous pourrions utiliser la société des Etablissements Isautier comme Holding. Sentimentalement, il faut reconnaître que la distillerie a été à l'origine du groupe. D'autre part au sein même de cette société, il y a déjà une multitude de branches –aussi aimerais-je la faire éclater en donnant à chaque branche capable, au moins de se maintenir, une autonomie totale* ». Il ne souhaite pas précipiter forcément la transformation du groupe et constate qu'« *en l'état actuel des choses, même si nous ne matérialisons pas l'idée de Holding, au niveau des frères Isautier, il en existe une de fait* ». APBCI, classeur « Groupe Isautier », Charles Isautier, notes, 31 décembre 1972, pp. 1-8.

¹¹¹¹ Il imagine que la société mère, les Etablissements Isautier, se chargeraient des « *services communs* :

- *Par exemple la recherche ou plus simplement l'expérimentation*
- *Par exemple un conseil financier et un contrôle de gestion*
- *Par exemple étude et conception de dossiers d'investissements* »

APBCI, classeur « Groupe Isautier », Charles Isautier, notes, 2 janvier 1973.

- La société de gestion et de comptabilité
- La société entreprise, travaux publics et bâtiment
- La société d'aliments pour le bétail
- La société de sirops et autres jus de fruit
- La société fabricant les bougies, l'encaustique et l'eau de javel

Elle intégrera aussi toutes les sociétés dans lesquelles le groupe a des intérêts plus ou moins prépondérants¹¹¹², voire même dans lesquelles ils sont à ce jour minoritaires. Parmi ces dernières, on compte la COGEDAL, dont ils ne détiennent plus que 15% des parts ou encore ISOPLAST, société qui ne leur appartient qu'à 25%.

Réunir toutes les activités dans une holding présente plusieurs intérêts. D'une part, la désolidarisation des activités sécurise l'ensemble de leur entreprise, « *une certaine répartition des risques* » selon le gérant. D'autre part, elle permet une gestion décentralisée et plus réfléchie. Les administrateurs le voient comme une « *meilleure adaptation aux conditions du marché local ou d'exportation* » car la mondialisation des échanges et la fluctuation rapide des cours ont changé la donne. Désormais, il leur faut s'adapter pour être flexible et réactifs aux moindres changements du marché. Cette entrée forcée dans la modernité et le capitalisme de fin du XX^e siècle marquent un profond changement, pas seulement dans l'organisation de l'entreprise, mais aussi dans les mentalités de ses dirigeants, et s'ils conservent la part traditionnelle et le cœur de métier de leur société ils rejettent la forme familiale. Ils souhaitent poser les bases de leur société.

Ces modifications structurelles témoignent des pertes subies pendant la crise. Cette dernière a particulièrement touché les secteurs du bâtiment et de l'alimentaire. La COGEDAL, une des réussites de leur diversification, ne leur appartient plus qu'en partie. Quelques vestiges de cette gloire passée sont conservés mais plus gérés en totalité par la famille. Ils ont sauvé leur participation mais par leur majorité. Par ailleurs, ils restent encore relativement présents dans d'autres entreprises réunionnaises et conservent leur influence et ce jusque dans les années 1980¹¹¹³. Ces divers rôles et présences dans l'économie réunionnaise doivent aussi rester sous contrôle de la nouvelle structure.

¹¹¹² La SCAB et la succession Alfred Isautier en font partie.

¹¹¹³ Les rôles qu'ils exercent et les actions qu'ils possèdent dans d'autres entreprises de l'île sont dénombrés dans le document décrivant la holding. Cf. Annexe XXXVI, « Extraits des classeurs conservés dans le bureau de Charles Isautier », p. 538. Dans les chapitres suivants, ces participations sont explicitées, c'est pourquoi nous ne nous attardons pas sur ce point dans cette partie.

Ce projet est formalisé par le conseil d'administration le 28 mai 1976¹¹¹⁴. Un acte constitutif de la société anonyme est passé le 10 mai et enregistré le 2 juin 1976. Ils « *Décident la transformation de la société en société anonyme sans création d'un être moral nouveau sous sa forme nouvelle, [... et] La société conservant sa personnalité juridique continue donc à exister sous sa forme nouvelle sans aucun changement dans son actif ni dans son passif entre les titulaires actuels* »¹¹¹⁵. Cette nouvelle structure modifie la prise de décision dans l'entreprise et confère au conseil d'administration un rôle tout puissant. Charles avait prévu ce partage des parts de façon égale et les responsabilités entre les descendants des trois frères, toujours majoritaires.

Ce changement de structures n'apporte pas de réelles transformations dans l'organisation des activités. Charles le rappelle un an plus tard et indique aux membres du conseil que les Etablissements Isautier ne doivent pas seulement modifier leurs statuts mais leur organisation générale :

*« Au chapitre des questions diverses, le président a rappelé les problèmes actuels, notamment dans les secteurs : Entreprise, Bâtiment Travaux Publics et Distillerie. Le Président Directeur Général a une fois de plus sensibilisé les actionnaires sur la nécessité de faire éclater les activités en des « Centres de responsabilité autonomes ». La société Ets Isautier devant en fin de compte apparaître comme la holding familiale appelée à lancer les idées et susciter la création de nouvelles affaires »*¹¹¹⁶.

Ainsi au sommet, le conseil d'administration serait le cerveau chargé d'élaborer plan d'avenir. Les structures indépendantes, sous leur direction, seraient chargées de l'exécution des stratégies. En 1979, le conseil d'administration décide de poursuivre et de promouvoir les activités industrielles et commerciales dans le format actuel. Le projet de holding est reporté.

Le projet de holding familiale a par ailleurs un autre objectif. Cette création apparaît comme une stratégie de succession. La holding a pour but de regrouper le pouvoir familial dans une structure et elle est aussi censée faciliter la transmission. Cette dernière se

¹¹¹⁴ APF, Livre des délibérations des Ets Isautier 1975-2001, décision collective n°60, 28 mai 1976.

¹¹¹⁵ APBCI, extrait des statuts rédigés le 30 avril 1976.

¹¹¹⁶ APF, procès verbal de la réunion du 6 août 1977.

heurte en effet à « *l'obstacle incontournable des droits de succession* »¹¹¹⁷. Ce type de sociétés financières a pour but de favoriser la succession mais aussi de faciliter le développement de l'entreprise, le regroupement du capital et en ayant créé plusieurs sociétés, dont les actionnaires sont les mêmes, Charles a permis le développement de sociétés qui pourraient être ensuite redistribuées à la descendance. Il devient le pôle financier de développement.

Ces mesures favorisent le regroupement des industriels dans la constitution de SARL. Les partenariats entre industriels se développent. Le cas de la SOREMA est un exemple de regroupement réussi, assurant la préservation et la promotion de leurs activités sur un marché étroit. La SOREMA n'a pu, compte tenu du peu de débouchés dans l'île, développer des méthodes modernes de production permettant de réaliser des économies d'échelle. La première stratégie a été de diversifier au maximum la production et de développer de l'ameublement dans plusieurs matériaux (rotin, aluminium) mais aussi de proposer des éléments de cuisine. La seconde a été de faire participer la SOREMA aux actions de trois groupements d'intérêts économiques, composés de l'UMAB, PREBAT, ISOPLAST et SODICO.



Figure 62 : Publicité de la SOREMA

¹¹¹⁷ André Gaultier, *Les holdings familiales, pérennité et succession*, les éditions d'organisation, Rouen, 1987, p. 28.

I.2. Une promotion commerciale qui se diversifie

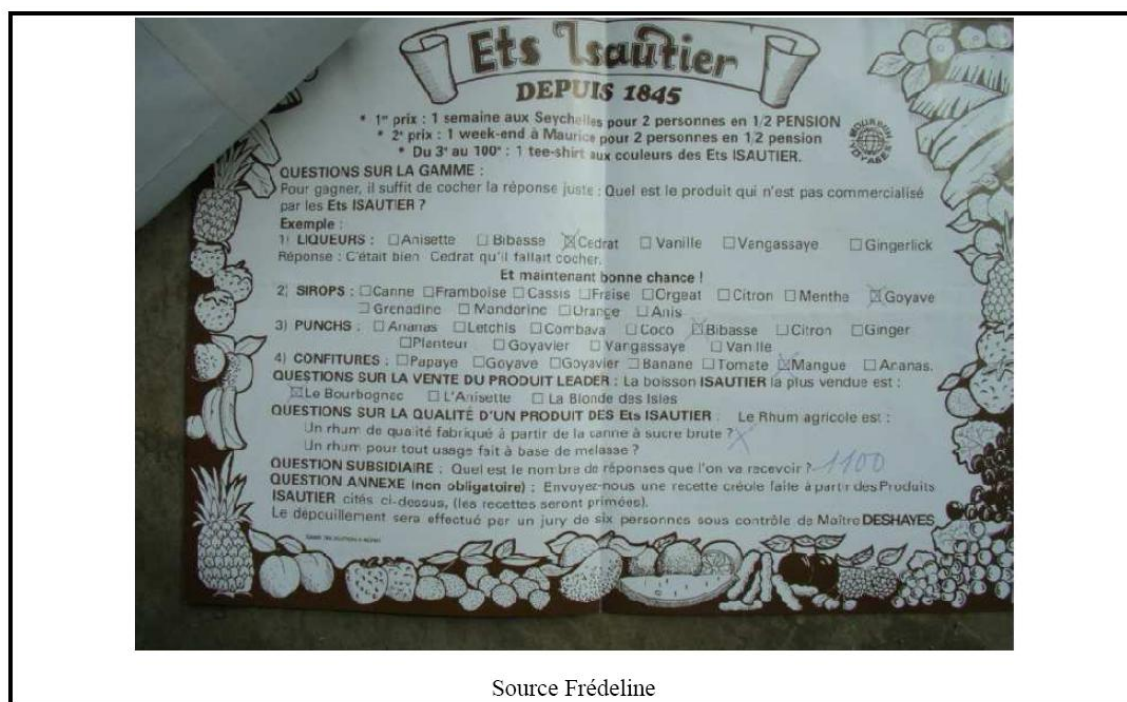
L'entreprise continue d'innover notamment dans le domaine publicitaire. En 1984, des colis cadeaux pour la métropole sont proposés aux Réunionnais¹¹¹⁸. Ils peuvent choisir d'envoyer un rhum vieux, des liqueurs, des punches. Des jeux concours sont organisés.



Source : Sopavi

Figure 63 : Formulaire de demande de colis

¹¹¹⁸ BOUCHET (S.), *op. cit.*, p. 110.



Source Frédeline

Figure 64. Jeu concours

La promotion des produits fabriqués par les Isautier est englobée dans une campagne publicitaire organisée par l'Association pour le développement industriel de La Réunion (ADIR) en collaboration avec l'Agence HAVAS. En 1979, la campagne est lancée autour du thème « *l'industrie réunionnaise existe, c'est l'avenir de La Réunion* »¹¹¹⁹. Elle encourage une attitude terroir du consommateur réunionnais et lancée simultanément à la télévision, dans la presse, à la radio et sur les panneaux d'affichages des axes routiers. L'objectif est « *de créer un état d'esprit ou plutôt une sorte de prise de conscience collective permettant d'assurer le décollage économique du département de La Réunion* »¹¹²⁰.

Le 4 juillet 1978, La société industrielle de Bourbon (SIB)¹¹²¹ est créée à Saint-Denis. L'objectif est de « fabriquer à La Réunion des produits d'entretien de qualité égale à celle des produits importés à un prix inférieur »¹¹²². Cette production prend un nouvel essor avec l'accord réalisé par Patrick avec l'enseigne de distribution SCORE pour les distribuer.

Pour répondre à de nouveaux besoins, Patrick propose en 1984 de lancer de nouveaux produits. L'encaustique qui servait auparavant pour l'entretien des parquets en bois

¹¹¹⁹ « Campagne de promotion des industries et des produits réunionnais », communiqué de Jean-Pierre Haggai, Revue de la CCIR, 1979, *op. cit.*, p.107.

¹¹²⁰ *Ibid.*

¹¹²¹ Cette société au capital de 20000 francs a pour objet la fabrication de cirage, de tampons métalliques et de savon liquide. APBCI, dossier « Javel », Note de présentation, juillet 1978.

¹¹²² *Ibid.*

des maisons devient rapidement obsolète avec l'augmentation de la démocratisation du carrelage et des sols synthétiques tout comme la bougie, avec la couverture quasi intégrale de l'île en électricité. Il décide de lancer une nouvelle activité, à savoir la fabrication de jus de fruits et d'une nouvelle gamme de confiture et d'ananas en tranche¹¹²³. Il espère ainsi augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise de 3 à 4 millions de francs.

Ce plan met un moment à être adopté¹¹²⁴, les circonstances rendent complexe la prise de décision. Une autre urgence s'impose, régler au cas par cas, les dysfonctionnements des activités en difficulté.

II. Une solution pour chacune des activités en difficulté

En 1980, Charles se prononce : « *Si nous décidons de continuer l'exploitation, il faut faire les sacrifices qui s'imposent et prendre aussi les résolutions qui s'imposent* »¹¹²⁵. Le ton est donné, il faut agir sur les dysfonctionnements qui mettent en danger la survie de l'organisation.

II.1. Quel avenir pour le rhum ?

Malgré un maintien de la filière, Charles Isautier est inquiet. La crise de surproduction menace l'écoulement de leurs produits, « *Le Marché Français est saturé d'alcool de bouche* »¹¹²⁶. « *Devant ces constatations, si nous ne voulons pas disparaître, il faudra par tous les moyens serrer nos prix de revient et tenter de raccourcir nos circuits de vente pour augmenter si possible notre part dans le prix de vente final* »¹¹²⁷.

La priorité est donnée à l'amélioration maximum des rendements¹¹²⁸ rhums-mélasse, bien entendu mais aussi optimiser le rendement alcool-combustible. Il faut aussi selon lui, grâce au travail des usiniers et des distilleries, rentabiliser la canne et utiliser un produit de qualité, sans lequel ces objectifs seront difficilement atteints¹¹²⁹.

¹¹²³ APBCI, rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale extraordinaire du 12 mai 1984.

¹¹²⁴ En 1975, les associés décident la restructuration des Etablissements Isautier en Holding.

¹¹²⁵ APBCI, classeur « Economie », Charles Isautier, 28 mai 1980, p. 3.

¹¹²⁶ APBCI, classeur « Economie », Charles Isautier, « Rhums en 1976 et dans le futur », 22 mars 1976, p.1.

¹¹²⁷ *Ibid.*

¹¹²⁸ APBCI, dossier « Rhums », Note, « Distillerie, objectifs », 4 avril 1976.

¹¹²⁹ Enfin, il reste à rendre optimal le rendement alcool/vin qui dépend de l'entretien d'un bon appareil industriel.

La situation peut pousser à tout arrêter. Selon Charles, il est encore possible de continuer. Il faut créer et fusionner serait pour lui le plus acceptable des sacrifices : « *Dans la mesure, par exemple, où l'on pense que le Rhum a encore un avenir devant lui, on pourrait étudier une formule de coopération avec les S. de B. et ses prolongements Franco-Européens* »¹¹³⁰. Charles est actionnaire des Sucreries de Bourbon (S. de B.). Ce n'est pas la distillation qui lui pose problème mais le maintien de la qualité du produit, son embouteillage et sa commercialisation, sont devenues problématiques. Il réfléchit à une formule de « coopération » susceptible de satisfaire les deux parties. Les Sucreries de Bourbon se spécialiseraient dans l'alcool et le rhum industriel et les Isautier dans le rhum agricole et les rhums vieux grâce au soutien financier de leurs nouveaux partenaires. La distillerie Isautier assurerait la diversification des rhums et continuerait dans les liqueurs. Les Etablissements Isautier se spécialiseraient dans les rhums Grand arôme, destinés généralement au marché allemand¹¹³¹.

En 1987, Patrick réalise un bilan positif de la section distillerie et propose de maintenir les partenariats avec la métropole. Il propose même de créer leur « *propre réseau de distribution* ». Il est déjà en contact avec une Société qui pourrait assurer la mise en bouteille de leur rhum sur place et dit qu'elle est déjà d'accord pour commercialiser leur rhum contingenté dans un premier temps¹¹³².

La situation de la distillerie est favorable et leurs produits sont bien implantés dans l'île. C'est cette production qui, par chance, supporte le mieux les aléas de l'économie.

II.2. Politique immobilière

Le 14 novembre 1982, sur un brouillon rédigé à Cilaos par Charles, une nouvelle stratégie est décrite en faveur d'un rééquilibrage financier de la société¹¹³³, mais elle implique la vente d'une partie du patrimoine de l'entreprise :

« Au moment de quitter la présidence, des options inattendues s'offrent à la Société : la possibilité de vendre une partie du patrimoine. En d'autre temps, j'aurais été opposé à cette vente, mais dans la conjoncture actuelle, j'accepte cet

¹¹³⁰ « *L'alternative à cette option doit être recherchée à mon avis dans des formules de regroupements d'association ou de fusion –soit avec des affaires existantes soit avec des affaires à créer* ». Ibid.

¹¹³¹ APBCI, Charles Isautier, « Ets Isautier », Cilaos, 14 novembre 1982, p. 2.

¹¹³² Rapport du Conseil d'administration aux actionnaires présenté lors de l'Assemblée générale ordinaire, décembre 1987.

¹¹³³ APBCI, Charles Isautier, « Ets Isautier », Cilaos, 14 novembre 1982, p. 1.

abandon. Je souhaite toutefois que le réemploi des fonds se fasse avec sérieux après mûre réflexion collective »¹¹³⁴.

Il s'agit dans un premier temps de vendre le terrain de la rue François Isautier et du redéploiement sur Frédeline des activités qui y sont implantées soient les ateliers de fabrication de liqueurs, la vinaigrerie et la confiserie. Le 6 décembre 1982, Charles Isautier donne son accord à la vente du situé à la rue François Isautier à Saint-Pierre¹¹³⁵. Le terrain est vendu à la SIDR et livré en trois années, le temps pour déplacer les différents ateliers vers Frédeline. Ils donnent suite à l'offre d'achat de l'ex-usine de Saint-Pierre faite en juillet 1981.

Les terrains des Etablissements Isautier font partie de l'héritage d'Alfred transmis en indivision et géré depuis par l'entreprise « succession Alfred Isautier ». Il se compose des éléments suivants :

- Un emplacement familial et une maison occupée par Alfred à Saint-Pierre, un peu moins de 3500 m².
- Un terrain de football de 10 000 m² à ravine Blanche
- Frédeline, bâtiments industriels
- Tampon : deux terrains agricoles
- Petite-île : les terres de Grande-Anse

Ces terrains appartiennent aux descendants d'Alfred en indivis. Pour faire cesser l'indivision, tous les héritiers doivent être d'accord pour vendre les terrains ou faire des apports à des sociétés. La SCAB et les Etablissements Isautier sont susceptibles de les acquérir et ainsi de les vendre par la suite.

¹¹³⁴ APBCI, Charles Isautier, « Ets Isautier », Cilaos, 14 novembre 1982, p. 1.

¹¹³⁵ APBCI, consultation à domicile du Conseil d'administration de la société, vente d'un terrain appartenant aux Ets Isautier, Saint-Pierre, 6 décembre 1982.

III. Les établissements Isautier de la fin des années 1980

Le spectre de la fermeture des Etablissements Isautier s'est éloigné même si l'Entreprise n'est pas à l'abri d'une crise de grande ampleur. La famille est pour le moment absorbée par le grand déménagement des installations en dehors de la ville de Saint-Pierre, à Frédeline.

III.1. Déménagement et modernisation de l'appareil industriel

Le déménagement de l'usine de Saint Pierre à Frédeline est évoqué dès 1965 en conseil d'administration : « *Il est une fois de plus envisagé de transférer la distillerie proprement dite à Frédeline* »¹¹³⁶. Les nombreuses responsabilités des trois frères ne leur avaient probablement pas permis de le réaliser. L'objectif principal à cette époque est d'éviter la pollution de la plage de Saint-Pierre. Il est jugé que « *cette opération sera très onéreuse et nécessitera la construction de bâtiments nouveaux. On en profitera pour améliorer nos moyens de production et pour, envisager un retour à la production à partir de la canne* »¹¹³⁷. La question du déménagement est finalement réglée en 1984.

Le rapport du conseil d'administration du 12 mai 1984¹¹³⁸ fait état de la situation de la société à la veille du transfert des installations à Frédeline. L'installation est prévue en juillet 1986. Ce déménagement est coûteux mais il en vaut largement la peine. Il a pour objectif d'avoir « *pour les années à venir, un outil performant qui permettra aux futures générations de voir arriver le XXI^e siècle plus sereinement* »¹¹³⁹. L'impératif est de transmettre une affaire assainie qui prospère et fasse vivre les générations suivantes. Par ailleurs, les terrains sur le front de mer de Saint-Pierre peuvent être valorisés.

Ils comptent vendre les terrains rue François Isautier, où étaient implantées la liquoristerie, la conserverie et la vinaigrerie, et racheter les terrains où ils comptent s'implanter à Frédeline et effectuent ce rachat en 1983¹¹⁴⁰. Il ne s'agit pas essentiellement d'un transfert des activités. L'implantation prévoit une plus grande occupation de l'espace, ainsi qu'une modernisation des machines et des matériels utilisés. C'est une phase très

¹¹³⁶ APF, Livre manuscrit des décisions collectives 1946-1971, décision n°48, 30 septembre 1965, p. 107.

¹¹³⁷ *Ibid.*

¹¹³⁸ ABCI, Dossier « Divers », Rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale extraordinaire du 12 mai 1984.

¹¹³⁹ *Idem*, p. 2.

¹¹⁴⁰ APBCI, rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale extraordinaire du 12 mai 1984.

importante pour l'entreprise, ces investissements visent une amélioration de la productivité ainsi qu'une diminution des charges salariales par une mécanisation des tâches grâce à des machines modernes. Le chantier est colossal :

« Il faudra construire plus de 3000 m² pour reloger et moderniser : les chais, les sections de fabrication et de conditionnement des boissons et des produits de la Conserverie-confiture, la fabrication, le vieillissement et le conditionnement des vinaigres. Il faudra prévoir : les magasins annexes à ces fabrications, les bureaux, les locaux pour le personnel, le démontage, le transport et le remontage des matériels concernés. L'acquisition, le transport, l'installation des matériels neufs et tous les équipements annexes qu'implique la restructuration totale de ces trois activités seront aussi nécessaires. L'ensemble du projet pourrait excéder les 10 millions de francs »¹¹⁴¹.

L'année suivante, ils déménagent une partie de leurs activités dans les locaux des Ets Du Mesnil, dans la ZI n°2. Ils souhaitent créer un « *Wonder Building* »¹¹⁴² dans lequel seront installées la vinaigrerie et les foudres. Il faut aménager le local des Ets Du Mesnil, comprenant le carrelage des zones de travail, la création de deux chambres froides, d'un bloc technique pour le générateur et un certain nombre de planchers assurant le stockage des matières premières, ainsi qu'une zone pour recevoir l'ensemble des chais. Quatre millions de francs sont empruntés sur 15 ans pour financer ce déménagement. Ils prévoient d'en emprunter trois de plus pour investir dans du matériel d'embouteillage d'alcool, de fabrication de jus de fruits, d'ananas en tranches et de confitures¹¹⁴³.

Le 31 juillet 1986, le déménagement des bureaux est prévu tandis que la partie technique a déjà été transférée¹¹⁴⁴. « *Nous pensons, toutefois, avoir, pour les années à venir, un outil performant qui permettra aux futures générations de voir arriver le 21^e siècle plus sereinement* »¹¹⁴⁵. Pour faire face au déménagement, le capital est augmenté et il est décidé en 1984 que cette augmentation ne dépassera pas deux millions de francs¹¹⁴⁶. Ce déménagement,

¹¹⁴¹ *Ibid.*

¹¹⁴² Ce bâtiment réunirait tous les ateliers transférés. APBCI, rapport du Conseil d'administration aux actionnaires présenté lors de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur l'exercice 1984, p. 4.

¹¹⁴³ *Ibid.*

¹¹⁴⁴ Rapport du Conseil d'administration aux actionnaires présenté lors de l'Assemblée générale ordinaire du samedi 28 juin 1986, p. 2.

¹¹⁴⁵ *Ibid.*

¹¹⁴⁶ *Ibid.*

ces rachats de terres, sont aussi l'occasion de revoir la constitution du patrimoine des Etablissements Isautier en 1984.

III.2 Une puissance financière

Les affaires dans lesquelles les Isautier ont investi sont nombreuses. Elles ne se réduisent pas à l'entreprise. En 1984, la situation comptable est saine. Le chiffre d'affaires a progressé de 26.5%¹¹⁴⁷. A la suite de leur participation deux années de suite au Salon International de l'Agriculture (mars 1983 et juin 1984) ainsi qu'à l'Anuga à Cologne en octobre 1983, ils réalisent la promotion de leurs produits sur le marché métropolitain. Ils décrochent un marché chez Air-France. Des mignonettes de punch Isautier sont vendues sur les lignes aériennes reliant La Réunion à Paris. Elles sont également distribuées dans les plateaux repas. Malgré les difficultés de la provenderie, ils espèrent pouvoir conquérir le marché Européen avec leurs confitures et leurs alcools¹¹⁴⁸.

Ainsi, Patrick pense pouvoir compenser rapidement les pertes liées au déménagement. La situation financière reste fragile et l'entreprise n'est pas à l'abri d'une autre crise malgré l'augmentation de capital récente¹¹⁴⁹. Les prévisions sont exactes puisqu'en 1986, le chiffre d'affaires baisse de 9,63%. La provenderie connaît la crise la plus importante avec 40% de baisse du chiffre de vente. La situation de la distillerie est saine et représente 53% du chiffre d'affaires avec plus de 11 millions de chiffre d'affaires. En 1985, il n'atteignait que 43% malgré une augmentation globale entre 1985 et 1987¹¹⁵⁰.

Tableau 32. Evolution du chiffre d'affaires des activités¹¹⁵¹

Section	1985	1986		1987		variation 1985/1987
	CA	Variation	CA	Variation	CA	
Confiturerie	1 486 884	-12%	1 322 591	21,16%	1 608 528	8,18%
Sirop	26 230	43,33%	37 595	-8,80%	33 063	26,05%
Vinaigrierie	303 010	-15,75%	261 811	63,95%	429 258	41,66%
Distillerie	2 122 080	76%	3 738 533	3,26%	3 860 573	81,92%
Liquoristerie	5 961 922	17,80%	7 021 666	13,71%	7 984 576	33,92%
Provenderie	8 440 033	-40%	5 133 586	50,34%	7 718 172	-8,55%
Javel	345 834	22%	438 238	19,70%	524 600	51,70%
Ananas					211 420	100%
TOTAL	18 685 993	-9,63%	17 954 020	24,30%	22 370 190	19,43%

¹¹⁴⁷ Compte rendu du Conseil d'administration du 12 mai 1984.

¹¹⁴⁸ *Ibid.*

¹¹⁴⁹ Le capital est augmenté de 1 à 2 millions en 1984. Rapport du Conseil d'administration aux actionnaires présenté lors de l'assemblée générale extraordinaire du samedi 12 mai 1984, p. 1.

¹¹⁵⁰ APBCI, rapport du Conseil d'administration aux actionnaires présenté lors de l'Assemblée générale ordinaire, 1987. Les comptes sont désormais arrêtés au mois de décembre.

¹¹⁵¹ *Ibid.*

Par ailleurs, les Isautier sont actionnaires dans des sociétés réunionnaises et ces investissements se révèlent importants et fructueux. Actionnaire de la SEM Supermarchés, Charles Isautier détient 0,73% du capital. Charles détient 32% de la SOREMA.

Tableau 33. Portefeuille et titres, 1984¹¹⁵²

Entreprise	Date d'acquisition	Nombre d'actions
La Créole (SA - assurances)	mars-84	13
SVHOI	1984	50
Pronet SA	1984	*
SAPMER	1984	153
Sucreries de Bourbon	1984	504
CILAM	1970	102
Banque de La Réunion	1967 et 1971	27
SCORE	1984	72
CORAIL	1977	40
PROMAG	1978	*
SOLPAK	1970	100

Charles investit dans des entreprises en son nom propre. Dans certains cas, il n'est pas le seul et des membres de sa famille font de même. Leur influence dans ces entreprises selon le nombre d'actions investies. Dans certaines, leur influence est importante.

Charles Isautier investit dans la SEM SUPERMARCHÉ¹¹⁵³ en 1964 à hauteur de 1 million de francs CFA, détenant ainsi un cinquième du capital. En 1980, Charles possède 0.73% de la société avec 725 actions. Il est au cinquième rang des actionnaires, le

¹¹⁵² APBCI, valeurs mobilières, Charles Isautier. Certaines de ces actions appartiennent aussi à Fred ou à leurs enfants. Les actions sont nominatives.

¹¹⁵³ Ce supermarché ouvre ses portes le 19 mai 1964. M. Lopateguy, inspiré par la création du supermarché de Tananarive, décide d'en créer un à Saint-Denis, avec l'aide de M. Lousteau, ancien employé de la SAPAC PRISUNIC et fondateur du supermarché de Tananarive. Entre le 7 novembre et le 31 décembre, ils réalisent 62 950 000 francs CFA de recette. Pourtant, 4 mois plus tard, l'entreprise fait faillite. Lopateguy fait appel aux investisseurs réunionnais. Le 15 avril 1964, un protocole d'accord aboutit à la création de la Société Anonyme d'Exploitation des magasins SUPERMARCHÉ de La Réunion au capital de 50 millions de francs. Le docteur Hoareau, la CODAL, TRICARD, COVINO et la compagnie marseillaise sont les principaux investisseurs. APBCI, dossier « Supermarché », réunion du Conseil d'administration, 19 mai 1964. En 1966, le capital est à nouveau augmenté. En 1979, La Société d'exploitation des magasins supermarché de La Réunion comprend le Score Chatel, le Score Vauban, celui de Saint-Pierre également mais aussi l'Hypermarché du Port et le Géant Chaudron. APBCI, dossier « Supermarché ».

premier en possédant plus de 100 000 pour un capital total de 10 millions de francs¹¹⁵⁴. Ces parts sont également un investissement pour les Etablissements Isautier et elles donnent à Charles un débouché privilégié pour ses produits. Il est sûr de pouvoir commercialiser ses produits par ce biais.

III.3. 1990, le changement à l'œuvre

Le temps passé à la tête de l'entreprise a été long pour Charles et même après avoir laissé son poste de PDG, il reste dans l'affaire familiale et continue à participer à l'élaboration des stratégies. Charles Isautier décède le 14 juin 1990. Décrit comme « *un des grands pionniers du développement réunionnais* » dans la presse¹¹⁵⁵, la foule se presse à son enterrement. Patrick, alors PDG, décide de démissionner. Interrogé sur son départ, Patrick donne deux raisons :

J'ai quitté, d'une part, parce que je savais qu'ils auraient une politique sociale qui ne me plairait pas et d'autre part, pour lancer mon affaire. Supposons que les Ets Isautier comptent un million¹¹⁵⁶. Ils étaient trois frères, ça faisait 330 000 francs. Avec 15 actionnaires, il reste rien pour nos enfants. Si on ne crée pas des richesses à côté, on est foutus. Les enfants n'auront rien. On est dans la famille, descendants des trois frères, au moins 50. Il me semble qu'il y a 44 actionnaires. Je me suis donc lancé dans la vente de légumes en gros. Je viens de créer cette semaine une nouvelle société pour vendre des légumes égouttés (épluchés).¹¹⁵⁷

Avec la mort de Charles, se pose le problème de la succession et de la transmission du pouvoir. Le déménagement a été réalisé à Frédeline, l'entreprise est désormais une société anonyme et les activités sclérosées ont été fermées. L'incertitude demeure pourtant et les difficultés resurgissent en 1991. Si elle accuse en 1991 un déficit de plus de trois millions de francs, l'année suivante, la situation semble stabilisée, le solde est de nouveau positif. Patrick est démissionnaire en 1992¹¹⁵⁸. Sa démission est peu évoquée par la

¹¹⁵⁴ APBCI, dossier « Supermarché », répartition du capital, liste des actionnaires arrêtée au 1^{er} mars 1982.

¹¹⁵⁵ « Charles Isautier n'est plus », *Journal de l'île de La Réunion*, samedi 16 juin 1990, p. 7. Cf. Annexe XLVIII, p. 636.

¹¹⁵⁶ Au moment de l'Assemblée Ordinaire de l'année 1990, l'entreprise a un solde positif de 1 169 000 F.

¹¹⁵⁷ Entretien du 26 octobre 2007.

¹¹⁵⁸ APF, carton n°50, Registre manuscrit des délégués du personnel des Etablissements Isautier, procès-verbal de séance du comité d'entreprise du 27 mai 1992, feuillet 27.

famille¹¹⁵⁹. Les raisons invoquées par Patrick s'ajoutent à la raison principale : les mauvais résultats financiers. Il n'est pas non plus surprenant, qu'imprégné des valeurs de son père, il ait renoncé à faire les choix difficiles que ses successeurs vont devoir prendre. Des désaccords éventuels au sein du conseil familial ne sont pas connus. La transmission relativement récente garde ses zones d'ombres.

Jean-Pierre Isautier, ingénieur de formation récemment diplômé, est recruté en 1966 pour prendre en main l'activité construction. Il dirige la SOREC depuis¹¹⁶⁰. Il entre dans l'entreprise le premier octobre 1966. Il est nommé PDG par le conseil d'administration mais c'est Jérôme qui est chargé d'organiser l'audit de l'entreprise et sa restructuration. Ils engagent un directeur général et un directeur commercial.

- Ils établissent un diagnostic. Plusieurs points sont à examiner.
- Le métier : quel est celui des Etablissements Isautier ? Faut-il envisager une évolution ?
- L'image : actuelle et celle souhaitée pour l'avenir
- La structure : l'organisation doit-elle être modifiée ?
- La situation financière : l'audit réalisé par Jérôme doit répondre à cette interrogation capitale pour la survie de la société
- Les relations avec les tiers : fournisseurs, banquiers, clientèle à rassurer
- Evaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise
- Tenir compte des avantages et des menaces du marché

Cet examen doit tenir compte de la situation familiale, de l'héritage et des besoins financiers de la famille. C'est après cette analyse que les nouveaux objectifs de l'entreprise vont être définis. Pour les Etablissements Isautier, c'est une profonde mutation qui va s'opérer. Les descendants sont plus de 40 et la part de capital détenue par chacun d'entre eux est devenue symbolique. La transmission peut devenir problématique. Elle ne peut plus assurer la subsistance de tous les membres de la famille¹¹⁶¹.

En 1993, ils s'associent à la CILAM. Ils revendent à la SOPAVI une partie de leurs actions et garantissent ainsi l'écoulement de leur rhum. Le choix du métier de l'entreprise est décidé ; ils se spécialiseront dans la distillation. L'image traditionnelle, le patrimoine, est conservé. Les punches et liqueurs produites par la SOPAVI auront sur leurs

¹¹⁵⁹ Il est difficile de savoir si les membres de la famille lui reprochent d'avoir insuffisamment assumé son rôle.

¹¹⁶⁰ APF, Livre manuscrit des décisions collectives 1946-1971, décision n°49, 15 septembre 1966.

¹¹⁶¹ Cette difficulté est fréquente au bout de trois générations. L'entreprise doit affronter ce dilemme.

étiquettes leur patronyme. Elle est la base de leur renommée et assure la pérennisation de l'image séculaire.

La structure de la société est modifiée. Elle prend sa forme actuelle : SOREC et Distillerie. La SOREC, est la société immobilière de la famille. Les deux tiers de la liquoristerie sont vendus à la SOPAVI et conserve un tiers des parts, ce qui leur assure un débouché pour leur rhum. Le patronyme « Isautier » est conservé sur les étiquettes. Pour les anciens employés, c'est un patrimoine des Réunionnais : « *Ils ont vendu à la Cilam mais ils ont gardé leurs noms sur les étiquettes, parce que c'est un patrimoine* »¹¹⁶². La direction choisit d'inverser le mouvement de diversification des décennies précédentes. Elle se spécialise consciente de disposer de compétences spécifiques, dans la distillation du rhum et l'immobilier. Le recentrage sur le cœur de métier du groupe est réalisé.

La transmission n'est donc pas entièrement familiale¹¹⁶³. Une solution alternative, permettant de sauvegarder l'entreprise, consiste à revendre à des tiers des activités de la société. Les établissements Isautier, amputés d'une grande partie des activités lancées dans les années 1970, adoptent une forme mixte d'organisation du pouvoir¹¹⁶⁴. La famille est toujours au cœur des décisions mais l'embauche de deux nouveaux directeurs, extérieurs à la famille donne une nouvelle perspective. C'est la première fois que sont recrutés des personnes extérieures. Elle montre bien le désir de Jean-Pierre et de Jérôme de réorganiser entièrement la société. C'est cette complémentarité qui va se développer jusqu'au début du siècle suivant qui va donner à l'entreprise sa forme actuelle.

¹¹⁶² Entretien avec Jean-Bernard Eléléara, novembre 2005.

¹¹⁶³ Il existe deux types de transmission distincts dans l'entreprise, la solution exclusivement familiale et les solutions alternatives avec une gestion non familiale (la famille conserve la propriété mais ne la dirige plus) ou la famille se sépare de certaines activités tout en conservant son pouvoir de décision sur les autres. CATRY (B.), BUFF (A.), *op. cit.*, p. 161.

¹¹⁶⁴ Deux formes d'organisation du pouvoir se retrouvent dans les entreprises familiales françaises. Le premier type d'organisation donne un pouvoir absolu au chef de famille, directeur de l'entreprise. Le second concilie membres de la famille et membres extérieurs dans un « directoire » de l'entreprise. DAUMAS (J-C.), « introduction ; à propos du capitalisme familial », *op. cit.*, p.31.

CONCLUSION

1975 marque un tournant stratégique dans l'entreprise. Alors que l'économie se mondialise et que les soutiens financiers de l'Etat s'amenuisent, l'industrie réunionnaise rencontre de nouvelles difficultés. Ce secteur dépend en partie des investissements de l'Etat et le désengagement progressif de celui-ci affaiblit les entreprises qui subissent de plein fouet la concurrence des produits importés et la crise mondiale.

Dans un premier temps, la stagnation des ventes des activités et la baisse des commandes de chantiers provoquent une chute des bénéfices. La branche agroalimentaire apparaît comme un secteur maintenu artificiellement. Ces productions ne sont plus rentables et ne parviennent plus à demeurer concurrentielles sur le marché local. La crise financière révèle les dysfonctionnements et la vulnérabilité des Etablissements Isautier. En restant dans une stratégie d'élaboration d'une économie de substitution, les activités créées dans les années 1960 sont devenues un handicap. Le contexte économique défavorable à ce type d'économie des années 1970 a menacé la survie de l'entreprise. Cette crise devient le symbole de l'échec d'une politique d'import-substitution sur le territoire réunionnais.

« En choisissant de servir les besoins intérieurs, y compris par des stratégies d'import substitution, ces économies ne peuvent envisager la production que sur une toute petite échelle, incompatible avec certains facteurs de maîtrise des coûts, économies d'échelle notamment. De plus, les équipements productifs sont alors utilisés en dessous de leurs capacités normales de production (indivisibilités), générant des surcoûts liés à la sous-activité. L'avantage en terme de prix des offres en provenance de l'extérieur est considérable »¹¹⁶⁵.

Les mesures de rattrapage entraînent un conflit social. La direction remise en question doit de plus préparer sa succession. La légitimité de Charles Isautier n'est pas entamée pendant les grèves de 1976. Pour autant, il a perdu une partie de son rôle. La classification du personnel remet désormais en cause le clivage patrons/employés et par la même la gestion paternaliste des ressources humaines. Pourtant le règlement du conflit social sur la place publique donne raison à Charles.

Le changement de statut des Etablissements Isautier s'impose et la reprise de la direction par Patrick puis par Jean-Pierre sont significatifs des difficultés à organiser la succession et la survie de la société. La crise perdure jusqu'à la fin des années 1980.

¹¹⁶⁵ JULIEN-DOLOMINGO (J.), *op. cit.*, p. 22.

Pérenniser l'entreprise, assurer la succession et préparer l'entreprise au XX^e siècle sont les défis que doivent relever Patrick et Jean-Pierre Isautier. Les « sacrifices » sont nombreux et l'entreprise se recentre sur la production à l'origine de sa prospérité : le rhum.

CONCLUSION GENERALE

Ces travaux nous ont mené plus loin que l'histoire d'une entreprise. L'histoire de ce groupe s'avère plus complexe. Son évolution, marquée par les aléas conjoncturels et les choix stratégiques de ses dirigeants, a eu un impact sur l'économie locale. D'une distillerie indépendante, elle devient un établissement prospère lancé dans des activités productives diverses. Pendant presque un siècle, les objectifs de pérennité, d'accroissement de l'indépendance et du pouvoir sont atteints, ils permettent d'assurer la transmission aux générations suivantes. Les choix stratégiques, notamment ceux de la diversification ont eu des retombées positives. Pourtant l'artificialité de certaines de ces activités et les faiblesses de l'économie locale ont révélé rapidement des dysfonctionnements.

Nous avons choisi de limiter nos recherches au XX^e siècle. Ainsi, l'analyse des stratégies suivies débute en 1918 mais bien sûr il était indispensable de reprendre l'historique de la famille, lié étroitement aux origines de l'entreprise et de présenter le socle de la richesse familiale que constituent les propriétés. Notre étude se basant sur les archives familiales, les enquêtes orales et les archives de Charles Isautier, le choix de l'achever en 1990 s'est imposé. Il aurait été difficile de poursuivre l'étude sur les années suivantes. En effet, les enjeux et la transmission a toujours des impacts sur la situation actuelle. L'absence de sources sur cette période rendait cette tâche d'autant plus délicate.

Ces années de recherche ont abouti à la détermination de grandes phases chronologiques dans l'existence du groupe. Entre 1918 et 1950, les stratégies ont été déterminées en fonction de deux objectifs majeurs, pérenniser et développer. A partir de 1950, après la transmission à la génération suivante, et jusqu'en 1975, la planification stratégique a été réalisée en fonction de deux impératifs : accroître l'indépendance et le pouvoir des Etablissements Isautier. Pendant la période suivante, de 1975 à 1990, l'entreprise soumise à des difficultés a révélé ses dysfonctionnements à l'occasion d'une crise aux multiples spécificités. Le recentrage des activités a permis de la pérenniser.

En 1918, Le rachat de la distillerie du front de mer de Saint-Pierre par Alfred Isautier marque une césure avec les stratégies du siècle précédent. Alfred fonde la société et l'ancre dans l'histoire familiale. Avant tout propriétaire terrien et exploitant agricole, il développe la SCAB et rachète des terres agrandissant son domaine. De créateur d'entreprise, il devient entrepreneur. Les activités industrielles et de distillation sont développées et modernisées. Les valeurs du travail, de la gestion prudente et d'une grande responsabilité sociale habitent les ambitions d'Alfred. La Famille, autour de laquelle gravite cette éthique, donne sa dimension identitaire au patronyme Isautier. Le travail de la terre, l'entrepreneuriat et

l'implication dans la gestion des affaires sont les éléments de sa réussite qu'il souhaite transmettre à ses fils. Porté par des convictions religieuses et syndicales, cet édifice économique a un but : assurer un bien et un avenir à sa famille en accord total avec la dynamique économique du sud de l'île. Il est important pour Alfred que ses actions ne rejaillissent pas seulement sur ses proches mais aussi sur les Réunionnais, en leur offrant à eux aussi des perspectives d'avenir. Il est le leader charismatique et paternaliste de cette saga familiale.

Pour autant, diriger une entreprise dans ce premier XX^e siècle pose un certain nombre de difficultés. Distillateur de Saint-Pierre, son industrie ne peut concurrencer les grands propriétaires et industriels du sucre. La Seconde Guerre mondiale ne facilite pas la modernisation entamée de la distillerie et interrompt la gestion « au fil de l'eau » des affaires. Entre crise et modernité, l'entreprise s'affirme tandis qu'Alfred doit taire certaines de ses convictions. La survie de la société et le maintien de la famille au sommet des hiérarchies se font parfois au prix de quelques concessions. Pendant la Seconde Guerre mondiale, Alfred prend conscience de la nécessité de moduler ses stratégies en fonction de son environnement immédiat (domaine familial) mais aussi de la société et de l'île. Ces stratégies sont en accord avec le contexte et leurs anticipations au contraire de celles menées auparavant que l'on peut qualifier de gestion à stratégie émergente¹¹⁶⁶. Craignant de nouvelles crises et l'effondrement de la fragile économie réunionnaise, il s'assure une ouverture à Madagascar, rachetant la distillerie de Salazamay. Il prépare aussi sa succession. Paul-Alfred, Charles et Henry travaillent avec leur père depuis des années déjà. Désireux de prendre enfin la barre, ils partagent les valeurs et les aspirations de leur père. Après la mort d'Alfred en 1950, la période est favorable au développement économique de l'île. Paul-Alfred dirige la société et anticipe les besoins liés à la hausse du niveau de vie et à l'accroissement démographique. A sa mort, l'ensemble de la propriété est transmis en indivision aux trois fils les obligeant à travailler de façon complémentaire. La seconde génération vient de prendre le relais, nous sommes en 1950.

La départementalisation et le développement qui lui est associé ont des conséquences positives sur la branche bâtiment ouverte depuis 1950. Les Etablissements

¹¹⁶⁶ En opposition avec la stratégie « délibérée », la stratégie émergente est celle qui a été complètement imposée par un événement extérieur, « aucune intention préalable n'est perceptible ». SAPORTA (B.), « Stratégies des petites et moyennes entreprises », *op. cit.*, p. 3122. MINTZBERG (H.) et WATERS(J.), « of strategies, deliberate and emergent », *Strategic management journal*, vol. 6, 1985, pp. 257-272.

Isautier construisent écoles, bâtiments publics, logements et hôpitaux. Après un an, la société est rentable et dix années plus tard sa part dans le chiffre d'affaires global atteint plus de 50%.

Henry se concentre sur le domaine et dirige la SCAB tandis que Paul-Alfred a de l'ambition et développe la branche construction. Alors que Paul-Alfred choisit de satisfaire ses ambitions politiques, Charles, lorsqu'il reprend la société en 1956, poursuit et étend cette logique à l'agriculture, l'industrie et l'agroalimentaire. Les performances de certaines activités (Laboroi, Sica-Lait, ...) n'ont pas d'influence sur les résultats des autres métiers du groupe car les liens sont avant tout financiers. Dans le cas de l'agroalimentaire en revanche, la diversification est liée. Certaines matières premières sont transformées en plusieurs produits de consommation. La canne à sucre est au cœur de cette production permettant à l'entreprise d'accroître son pouvoir de marché et de réaliser des synergies à l'origine de réductions de coûts. Les bénéfices d'une activité permettent de financer d'autres lancements, ou de rattraper les mauvais résultats en cas de difficulté.

Charles s'investit dans le développement de l'île avec d'autres patrons et hommes politiques et préside plusieurs années la Chambre de commerce et d'industrie de La Réunion. Autodidacte, curieux et réfléchi, ses études de projets sont innombrables. Il nous laisse alors des milliers de pages d'études et de calculs sur les possibilités et les ressources de l'île. Il participe alors à la construction d'une pensée économique. Les trois fils d'Alfred dirigent les affaires pendant des années avec succès, dominant la sphère économique, politique et sociale grâce à leurs diverses implications.

Alfred Isautier apparaît comme le fondateur des Etablissements Isautier, opérant une rupture avec l'entrepreneuriat familial du XIX^e siècle. Ses fils reprennent l'entreprise avec succès tandis que les petits enfants d'Alfred peinent à la sauvegarder. La multiplication des associés et la transformation du contexte local rendent la plupart des activités non rentables. Au même moment l'entreprise connaît de grandes difficultés. La transmission à la génération suivante s'avère délicate. Les descendants sont nombreux et l'établissement traverse une période difficile. L'organisation de travail est bouleversée par le syndicalisme dès 1970, les revendications et les licenciements transforment la crise financière en crise sociale. La hausse des salaires, la perte de rentabilités de certaines activités et la mauvaise gestion provoque la fermeture de la branche bâtiment et de la provenderie. Elle est victime d'un trop grand éparpillement et d'un endettement élevé. Aux côtés de Jean-Pierre Isautier, Jérôme restructure entièrement la société et la spécialise. Quel que soit le point de départ de l'entreprise, cette dernière a survécu à la loi des trois générations. L'échec de la

diversification, stratégie de développement risquée¹¹⁶⁷, les ramène à un recentrage sur leur corps de métier. Même si la direction a du trouver de nouvelles orientations à l'entreprise, son image, celle de ses dirigeants et son cœur de métier sont conservés.

Cette étude nous permet de donner les clefs d'une évolution des stratégies par phases. Dans un premier temps ces dernières sont peu influencées par le contexte et s'inspire d'une économie de plantation figée dans une rigidité structurelle. Cette démarche stratégique minimale ne survit pas aux bouleversements du second conflit mondial. Des années 1950 au premier choc pétrolier, tous les risques sont pris et les quelques pertes subies lors d'essais ratés ne sont en rien comparables aux succès rencontrés dans le lancement de la SOREMA, de la COGEDAL, des différentes activités agroalimentaires ou de la branche construction, là le contexte était sans risque et les possibilités infinies. La monoculture de la canne à sucre est pour Charles Isautier dépassée et c'est l'économie productive qui assurera l'autosuffisance de l'île et sa réussite économique. La stratégie entrepreneuriale est englobée dans une stratégie plus vaste, celle d'un développement partagé dans toute l'île. Les leaders économiques s'associent et tentent de proposer une nouvelle vision de la société reprise en partie par Michel Debré. Pourtant les artifices ne tardent pas à se révéler car l'économie d'un territoire n'est plus seulement soumise à celle de sa région, elle est influencée par de multiples facteurs alors que le marché s'est européenisé et mondialisé. Les mesures de protection (octroi de mer) ne permettent pas d'enrayer les importations massives sonnant le glas des unités de production Isautier.

Le groupe a su s'adapter à des changements majeurs du système économique réunionnais. Lorsqu'Alfred reprend la société, La Réunion est une économie de plantation dans laquelle les plus gros propriétaires sont les plus influents. Puis, pendant toute la période d'après guerre et durant les Trente glorieuses, le territoire est sous l'influence d'un système hautement subventionné et dans lequel certaines branches d'activité ne peuvent survivre sans les financements des pouvoirs public. La crise qui débute dans les années 1970 provoque une brutale prise de conscience. Les importations concurrencent les produits locaux dont le coût de revient est bien supérieur. Par ailleurs les perspectives de financement des sociétés s'amenuisent et la suppression des activités non rentables des entreprises devient un impératif.

¹¹⁶⁷ Au début des années 1980 la tendance en France est plutôt à la spécialisation dans les PME. De nouvelles ambitions expliquent ces décisions en France, notamment la volonté d'augmenter la taille de l'entreprise et de rechercher une couverture mondiale et d'être ainsi parmi les premiers dans un secteur choisi.

Aujourd'hui, les Etablissements Isautier ont ouvert un musée à Frédeline : la Saga du Rhum¹¹⁶⁸. L'objectif est de faire de la distillerie un lieu d'attrait touristique et culturel. Charles avait imaginé valoriser Frédeline en concevant le projet non abouti d'un zoo en complément de la ferme d'élevage et de la provenderie. La génération suivante a conservé l'idée de valoriser le site permettant de donner une visibilité historique et identitaire au rhum de l'île de La Réunion.

Les Etablissements Isautier perdurent dans leur forme familiale. Or elle aurait pu se transformer et son *« évolution aurait pu être vers un maintien du patrimoine en indivision dans une entreprise unique, qui aurait grossi en évoluant sans doute, du fait du nombre croissant de propriétaires avec les générations, vers une forme de société de capitaux plus dépersonnalisée »*¹¹⁶⁹. L'avenir de cette entreprise familiale passe par la garantie d'un équilibre entre les aspirations de ses membres. Cette dernière doit pouvoir survivre aux tensions inhérentes. Le dirigeant prend les bonnes décisions pour l'entreprise et non pas celles qui servent uniquement les intérêts de la famille.

Au final, les Isautier ont su surmonter deux défis de base. Le premier pérenniser l'entreprise et le second, en assurer sa transmission. Cette transmission revêt plusieurs objectifs. Elle a donné aux enfants une opportunité d'évolution personnelle, de créativité et d'expression mais aussi de contrôle de leur destin. Elle a permis de conserver une union familiale capitale pour le « clan » Isautier. Elle continue à créer de la richesse et assurer la prospérité de la famille. La transmission de l'héritage a assuré une tradition, une histoire et des racines, créant ainsi une mémoire vivante.

Le principal atout des Etablissements Isautier est l'empreinte du fondateur dans l'identité de l'entreprise. Elle permet d'assurer la continuité et de donner un sens aux différentes activités. Son autre atout est la famille, comme relais de valeurs. La famille est le lieu de transmission de la culture aux générations suivantes. Sa capacité d'adaptation lui ont permis de défier le temps. *« Travailler pour sa propre entreprise stimule l'enthousiasme, offre de nombreuses possibilités de progresser, tout en développant des aptitudes à l'innovation. En période de récession, les patrons des entreprises familiales démontrent souvent une plus grande flexibilité, un meilleur engagement et une incommensurable volonté*

¹¹⁶⁸

¹¹⁶⁹ VERLEY (P.), *op. cit.*, p. 77.

*à sauver la société, quitte à renoncer aux bénéfices pour les réinvestir dans l'entreprise »*¹¹⁷⁰. Enfin, Leur liberté créatrice participe à cette longévité.

Ces travaux sont au cœur des problématiques de l'histoire économique de l'île. Un champ important est couvert de l'histoire familiale à l'histoire économique sous un angle nouveau. L'étude de l'humain et de la parenté met en exergue une synergie des intérêts participant à une vision nouvelle et originale de l'histoire politique de l'île. L'implication de cette famille dans les différentes sphères de pouvoir : l'économie, les syndicats, la politique nous ont permis d'esquisser les contours d'une histoire plus globale.

Finalement, les seules sciences de gestion ne sont pas toujours capables d'apporter toutes les réponses à l'analyse d'une entreprise et les seuls indicateurs économiques ne sont pas suffisants pour appréhender toutes les facettes de son histoire. L'historien apporte donc de nouvelles perspectives associées au contexte et aux mentalités et tente d'appréhender les hommes influencés par une éducation, une culture, une expérience qui vont interagir. De même l'entrepreneur fait ses choix stratégiques en fonction de données économiques et les applique à partir de critères déterminés. Le patron d'une entreprise familiale est au centre du pouvoir, de l'entreprise et de sa famille. Il décide en fonction de l'importance donnée à chacun de ces éléments qui parfois entrent en contradiction. Pris dans des conflits intérieurs, il doit sacrifier l'une ou l'autre de ses ambitions pour sauvegarder l'ensemble de ses réalisations. Les crises qu'ont traversées les Etablissements Isautier révèlent ces choix.

De plus, les travaux réalisés sur les entreprises réunionnaises, ceux sur le Groupe Bourbon ou Quartier Français, nous rappellent que La Réunion a vu émerger des entrepreneurs combatifs et déterminés qui ont fait évoluer l'économie de l'île. Les seules entreprises de l'île ne sont pas uniquement des antennes de la métropole. Liées à des intérêts locaux, elles parviennent à obtenir des parts de marchés conséquentes qui leur permettent de prospérer et de se développer bien sût elles sont des éléments déterminants de l'histoire de l'île.

Les choix méthodologiques réalisés ont mis à jour un ensemble documentaire riche et dont la portée ne se limite pas aux sciences de gestions seules. La masse des sources

¹¹⁷⁰ WAGEN (M.), « Les atouts des entreprises familiales », *Journal de Genève et gazette de Lausanne*, supplément économique du 17 février, 17 février 1991.

utilisées dans ce travail a permis de donner une vision très précise des stratégies mises en place tout au long de la période. Elle nous a permis de nous détacher de l'histoire familiale même si elle est le point de départ de ces affaires pour nous concentrer sur les entrepreneurs et l'évolution entrepreneuriale.

Utiliser les sources privées appartenant à Charles Isautier pour les recouper avec les archives familiales, les archives privées, les enquêtes auprès des employés, les archives économiques, patronales et politiques nous permettent de réaliser un apport original dans l'histoire des entreprises réunionnaises. Les 2000 pages de notes, plans et calculs rédigés par Charles nous donne une vision nouvelle de la création de chacune des activités. A leur lecture, tout un historique des sociétés et des processus de fabrication nous est fourni. Les interrogations, les doutes, l'évolution de sa pensée nous sont délivrées. Ce témoignage donne les étapes de cette aventure qu'a été la diversification. Les discours d'Alfred font vivre ses idées et ses valeurs tandis que les témoignages des employés nous rappellent que la mémoire de l'entreprise est vivante et continue à se transmettre. L'analyse d'un lieu de vie comme objet historique a un intérêt complémentaire. Le bureau de Charles Isautier, figé depuis 1990, conserve la mémoire de l'histoire de l'entreprise. D'un point de vue pratique, l'ensemble des pièces d'archives sélectionnées, numérisées et classées en illustrent la vie. Certains des documents, plans, photos, interviews et films pourraient être intégrés au fond muséal de la Saga du rhum. Le livre comptable de 1946 en est un bon exemple puisqu'il constitue un témoignage inestimable de par son intérêt et son excellente conservation. Les films, relatant le déménagement des foudres à Frédeline et du reste des machines de la distillerie à Saint-Pierre, témoignent de l'évolution technologique.

Cette thèse ne peut prétendre malgré tout à couvrir tous les champs possibles. A son issue, nous sommes conscients de n'être qu'à un moment de la recherche et les nombreuses questions auxquelles nous n'avons pu ou eu le temps de répondre sont à l'origine d'une insatisfaction. Notre approche même du sujet ne peut parvenir à résoudre toutes les difficultés qu'il enferme. Le plan chronologique destiné à mettre en valeur les différentes phases de l'évolution des Etablissements Isautier (fondation, développement, déclin, mutation) ne peut relever efficacement les permanences et les règles qui la définissent tout au long de son existence. Le mémoire de DEA présenté par Serge Bouchet en 2004 comble heureusement en partie cette lacune en ce qui concerne l'implication familiale. Les travaux se complètent mais tellement de questions demeurent encore.

L'implication des Isautier dans tous les secteurs économiques et lieux de pouvoir de l'île trouvent un début de réponse dans nos travaux. L'évolution de certains secteurs reste encore dans l'ombre. L'analyse des stratégies des Etablissements Isautier nous invite à en savoir autant sur les autres entreprises de l'île. Les interviews de Jean Chatel ou de Raphaël Chane-Name ainsi que les études sur Quartier Français et le Groupe Bourbon laissent penser qu'une étude comparative, limitée aux années 1960 à 1980, donnerait des pistes sur la définition d'un esprit d'entreprise propre à l'île de La Réunion. Lorsque Jean Chatel exprime le regret de n'avoir pas suivi aussi une politique de diversification ou quand les mutations du Groupe Bourbon concordent avec les débuts de la crise économique liée aux importations dans l'île, l'hétérogénéité du patronat réunionnais semble indiscutable. Les divergences d'analyses et de décisions stratégiques mériteraient une approche plus précise. En revanche l'étude des réseaux patronaux constitués dans les chambres consulaires, les syndicats et les associations (SODERE, ADIR, ...) pourraient permettre de distinguer des visions communes et des points de concordance dans cet ensemble encore mal connu. En profitant des apports des sources de la CCIR, des entreprises de l'île et de la SODERE, nous pourrions mieux cerner les rôles de chacun des acteurs locaux dans le développement de l'île. Il serait alors possible d'établir une prosopographie de ce groupe mais surtout une typologie des dirigeants économiques locaux, non plus liée seulement à la taille de leur entreprise mais bien à leurs approches stratégiques.

De même une étude du patronat réunionnais irait de pair avec celle du salariat local. La classification du personnel, mise en place dans les années 1970 dans les Etablissements Isautier, était au cœur des revendications des salariés. C'est une étape essentielle dans la reconnaissance des métiers des ouvriers et employés du groupe. Nous pouvons nous demander si cet objectif était poursuivi par toutes les sections syndicales de l'île. Obtenir un accès aux archives de la CGTR a été impossible mais peut-être qu'en retrouvant les délégués du personnel, il nous serait possible de comprendre en profondeur le conflit social de la fin des années 1970 dans le secteur du bâtiment par exemple. Ces travaux ouvriraient un champ d'étude vaste sur des événements, des groupes de Réunionnais dont l'influence a été déterminante dans l'histoire contemporaine de l'île. Cette thèse espère ouvrir quelques pistes à la recherche sur les entreprises réunionnaises et les réseaux de pouvoir dans l'île.

Ces travaux ont tenté de dessiner les contours de l'histoire d'un coproduit de la canne à sucre, le rhum, au XX^e siècle. Troisième spiritueux consommé dans le monde, il

occupe aujourd'hui près de 11 % du marché mondial¹¹⁷¹. La production d'alcools trouve son origine dans les débuts de la culture de la canne à sucre dans l'île. Les innovations des Isautier dans ce domaine ont là aussi ouvert un champ de recherches. Les ententes réalisées depuis le début du siècle laissent supposer que les industriels du rhum ont eu à faire face à des crises et des difficultés qu'ils ne pouvaient vaincre qu'en s'unissant. Le GIE rhum consacre ces ententes et vient donner à ce produit son identité. La « Saga du rhum » redonne vie à cette histoire et « *plus qu'un musée, c'est un véritable temple dédié au rhum qui vient d'être inauguré à Saint-Pierre. La saga du rhum propose une plongée tant intellectuelle que sensuelle dans l'histoire de cet alcool aux doux arômes de l'île tropicale* »¹¹⁷².

¹¹⁷¹ HOARAU (M.), *Le rhum à l'île de La Réunion*, Syndicat des producteurs de rhum de l'île de La Réunion, 2001, p. 10.

¹¹⁷² « Un musée pour les babas du rhum », *Le journal de La Réunion*, le 6 décembre 2008.

ANNEXES

Annexe I. le bureau de Charles Isautier dans sa maison du Tampon. Inventaire des sources sélectionnées	433
Annexe II. Exploitants des terres en colonage.....	464
Annexe III. Correspondance d'Alfred Isautier à son épouse, Paris, le 18 janvier 1916	465
Annexe IV. Syndicat des agriculteurs et éleveurs de la région de Saint-Pierre, procès verbal de la réunion du 1 ^{er} avril 1936, APFI.....	470
Annexe V. Syndicats agricoles des planteurs de La Réunion : renseignements destinés à M. le Gouverneur, 2 juin 1931, ADR 6M 1368.....	471
Annexe VI. Arrêté relatif à l'arrachage des cannes, note d'Alfred Isautier. APFI. ...	472
Annexe VII. Le Gouverneur Pierre Aubert à Alfred Isautier, 2 octobre 1942. APFI.	474
Annexe VIII. Correspondance, le Maire de Saint-Pierre à Monsieur Alfred Isautier, 14 mai 1940. APFI.....	476
Annexe IX. Ministère de l'agriculture : plan des importations à provenir de La Réunion en temps de guerre concernant le Rhum ; ADR 6M1368 (1939 – 1942)..	477
Annexe X. Henry Isautier à Jean-Jacques Pillet, engagement dans la Garde du Maréchal, 8 janvier 1942. ADR 1M4023	478
Annexe XI. Correspondance, Paul-Alfred à Jean-Jacques Pillet, le 25 mars 1940. ADR 1M4023.....	479
Annexe XII. Engagement de Charles Isautier dans la Garde du Maréchal, Serment au Maréchal Pétain. ADR 1M4025.	481

Annexe XIII. Discours d'Alfred Isautier à l'occasion de la visite du Commissaire aux Colonies, René Pleven, 21 décembre 1943	482
Annexe XIV. Contingent de liqueurs et anis de Bourbon pour 1945, correspondance, Le Gouverneur de La Réunion à la Direction des affaires économiques de Tananarive. 17 mars 1945. ADR 6M1366	485
Annexe XV. Le Secrétaire général à Monsieur Alfred Isautier, le 21 juin 1945. ADR 6M1366.....	486
Annexe XVI. Contrat entre Alfred Isautier et le Groupement national d'achat de rhum, 24 octobre 1945, ADR 6M1371	487
Annexe XVII. Contrat entre l'Union des producteurs de sucre et de rhum de La Réunion et le Groupement national d'achat de rhum ; ADR 6M1371	488
Annexe XVIII. Le Secrétaire général à Monsieur le Gérant de la Société de la Hogue et Guézé, 2 mars 1946. ADR 6M1371	491
Annexe XIX. Le ministre de la France d'Outre-mer au Gouverneur de La Réunion, 1 ^{er} avril 1946. ADR 6M1371	492
Annexe XX. Le Secrétaire général à Monsieur le gérant de la Maison de la Hogue et Guézé, vente de rhum à la Suède, 25 avril 1946. ADR 6M1371	493
Annexe XXI. Correspondance entre la Société de la Hogue et Guézé et le Service des affaires économiques, 16 septembre 1946. ADR 6M1371	494
Annexe XXII. Le Gouverneur Capagory à Monsieur le Ministre de la France d'Outre-mer, Direction des affaires économiques : exportations de sucre et de rhum, 21 septembre 1946. ADR 6M1371	496
Annexe XXIII. Ministère de l'agriculture : plan des importations à provenir de La Réunion en temps de guerre concernant le Rhum ; ADR 6M1368 (1939 – 1942)..	497

Annexe XXIV. Etablissements Isautier à La Société française de construction Babcock et Wilcox, Saint-Pierre, le 3 février 1949. APFI.....	498
Annexe XXV. Société française des constructions Babcock et Wilcox à Monsieur Isautier, Paris, le 13 mai 1949. APFI.	500
Annexe XXVI. Paul-Alfred à Charles Isautier, Tamatave, le 2 juin 1944. APFI.	503
Annexe XXVII. Paul-Alfred à Charles, Saint-Pierre, le 25 janvier 1946. APFI.	507
Annexe XXVIII. Comparaison des bilans (actif et passif) inscrits dans le livre d'inventaire des Etablissements Isautier (1947-1952) et extrait du livre d'inventaire (1947-1952). APFI.	511
Annexe XXIX. Investissements en matériel nouveau, livre d'inventaire (1947-1952).	516
Annexe XXX : Production de rhum en 1945	518
Annexe XXXI : Bénéfices nets des Etablissements Isautier, y compris ceux du domaine agricole de 1929 à 1953	519
Annexe XXXII : Carnet de correspondance, Charles à Paul-Alfred, Paris 11 juin 1954	520
Annexe XXXIII : Carnet de correspondance, Charles à Paul-Alfred, Paris 24 juin 1954	522
Annexe XXXIV : Propriété de Frédeline, campagne sucrière de 1960	524
Annexe XXXV : Volume global des ventes (locales et exportations) en 1965	525
Annexe XXXVI : Extraits des classeurs conservés dans le bureau de Charles Isautier	526

Annexe XXXVII. Centre des archives économiques et financières : Crédits accordés à des entreprises réunionnaises.....	581
Annexe XXXVIII. Affaire Cilam/Sica-lait, Charles Isautier, notes, fin des années 1960.	583
Annexe XXXIX. Lancement de la Société ISOPLAST, notes et plans, Charles Isautier. APBCI.....	588
Annexe XL. Projet de ZOO. APBCI.	590
Annexe XLI. Projet de statuts de la société SORECOB, Charles Isautier, notes. APBCI.....	591
Annexe XLII. Dissolution de la société LABOROI, Charles Isautier, notes. APBCI.	593
Annexe XLIII. Financement et aides techniques. APBCI.....	594
Annexe XLIV. GIE Rhum, Syndicat des producteurs de rhum de La Réunion. APBCI.	604
Annexe XLV : Réflexions de Charles Isautier sur l'économie de La Réunion. APBCI.	608
Annexe XLVI. « La Réunion à la recherche d'une doctrine économique », Association départementale pour le développement, version destinée à Michel Debré. Fonds Debré, Institut d'études politiques de Paris.....	616
Annexe XLVII. Personnel et politique sociale	623
Annexe XLVIII. Crise des Etablissements Isautier. APF.....	642

**Annexe I. Le bureau de Charles Isautier dans sa maison du
Tampon
Inventaire des sources sélectionnées**

p.433 à 463

Consultation Restreinte

Annexe II. Exploitants des terres en colonage

Journal comptable/1946 nom prénom		Livre d'inventaire/1947 nom prénom		Frédeline/Campagne 1960 nom prénom		Ets Isautier (1946) Fonction
				Ablancourt	Marius	
				Aboukir	Jules	
Agathe	Alfred					ouvrier manœuvre
		Agathe	Emilien	Agathe	Emilien	
		Agathe	raymond	Agathe	Raymond	
Alin	Emilien	Alin	Emilien	Alin	Emilien	Comptable
		Ample	Jean felix			
		Bocquia	Raymond			
Cambiere	Antoine fils					
Cambin	Antoine père	Cambin	Antoine			
Comorassamy	Emilien					
		Comorassamy	Emilien Vve	Comorassamy	Emilien Vve	
		Desport	Emmanuel			
Dorquilla	Raymond	Dorguilla	raymond			
		Eperonier	André			
				Erinacourt	Emilien	
Fayol	Jules Fils					
		Fayol	Cyprin			
Folio	tiburce	Folio	Tiburce			
Fontaine	Every Emery	Fontaine	Emery			
		François	Hervé			
Gardoc	emile	Gardoc	Emile			
		Gautier	Emile			
Govindamal	Roger	Govindamal	Roger			ouvrier non classé 1946
				Hoareau	Consorts	
		Julien	Roger			
		Lastouillat	André			
Leperronnier	André					
				Nassalom	Azéma	
Palma	Adrien	Palma	Adrien			forgeron mécanicien
				Palma	Yvon	
				Peters	Ariste	
				Peters	Roland	
				Pietre	emile	
				Rayapin	Augustin	
Raynal	Jules					
Redouté	Ludovic	Redouté	ludovic	Redoute	Ludovic	Chaudronnier
Roania	François	Roania	François père			
				Rouania	Joseph	
				Rouania	Francis	
				Sarpedon	Georges	
serveaux	Régis	Serveaux	Régis			
				Songolo	Nicolas	
soundrom	andré	Soundron	André			
		tafiky	Antoine			
Tamil	Julien	Tamil	julien	Tamil	Julien	
Tamil	Toussaint	Tamil	Toussaint	Tamil	Toussaint	
Tamil	Laurent	Tamil	Laurent			
		Tamil	Paul			
		Vadivel	Vayaboury			
		Vinketassala	Emilien			
		Virapin	Emmanuel	Virapin	Emmanuel	Distillateur

Annexe III. Correspondance d'Alfred Isautier à son épouse, Paris, le 18 janvier 1916

Ma chère petite femme

Tu auras une grosse déception en lisant cette lettre, car je suis certain qu'à sa place c'était moi que tu attendais par ce courrier ; mais que veux-tu Dieu en a disposé autrement, que sa volonté soit donc faite. Je regrette de t'avoir laissé tant d'espérance dans mes précédentes lettres, si j'avais pu me douter que je recommencerais l'année comme j'ai terminé l'autre, c'est à dire en restant toujours une exception à toutes règles établies pour mes compatriotes, je ne t'aurais pas laissé entrevoir mon retour possible, et par cela même je t'aurais évité une désillusion. Offre ton chagrin en sacrifice, comme je l'ai fais moi-même et tu te sentiras tout de suite un peu consolée ; Dieu nous envoie une nouvelle épreuve, supportons la sans murmurer, c'est le calvaire que nous achevons de gravir, bientôt nous aurons la récompense promise à ceux qui ont la foi.

Boussenot m'a promis de tenter pour moi deux nouvelles démarches, espérons qu'il sera plus heureux cette fois. La première me permettrait de revenir à Bourbon, ne serait ce que pour quelques jours, la seconde m'enverrait dans une colonie pas trop proche, pour me permettre de passer l'hiver sans souffrance physique due au froid. Je n'ai, je te l'avouerai de suite bien peu confiance dans la réussite de ces projets. Il me semble qu'il était bien autrement facile à l'autorité militaire de lui accorder satisfaction lors de sa première démarche, puisqu'il ne demandait rien de nouveau, mais bien l'application à mon sujet d'une décision déjà appliquée à nos compatriotes. Le prétexte invoqué de mon grade, ne ferait pas défaut dans les circonstances, puisque bien des gradés expédiés en France après moi sont aujourd'hui de retour au pays, et puis ce n'est pas un de plus ou un de moins qui ferait grand chose à l'affaire. En tous cas, ne récriminons pas, je suis plein de courage et j'ai toujours confiance en l'avenir. Dieu ne m'abandonne pas ; j'ai déjà subi bien des assauts de l'adversité, j'en suis toujours sorti avec

honneur, je n'ai encore jamais eu de défaillance morale et j'en remercie chaque jour la Providence. Je sortirai une fois de plus de cette tourmente, un jour vieilli c'est vrai mais un jour plus aguerri également. Parlons un peu de toi et de notre chéri, ma mère me dit que tu es en bonne santé, mais tu m'annonce de ton côté que tu es très nerveuse, et que c'est à notre longue séparation que tu dois cela. Je comprends ma chérie ton impatience à me revoir, sois bien persuadée que nul plus que moi ne trouve le temps long ; Cette maudite guerre m'aura fait faire bien des cheveux blancs et je ne m'illusionne pas sur le sort qui m'est réservé au retour. J'ai heureusement aujourd'hui plus d'expérience qu'en avril dernier et des hommes et des choses ; et je crois que, plus que jamais, la maison aura besoin de moi. En effet ma mère ne me laisse pas ignorer que la société traverse un moment très difficile. Heureusement qu'elle m'a rendu ma liberté en ne te versant plus mes appointements cela me mettra bien à mon aise à mon retour. Je t'avouerai bien franchement, que cela me faisait de la peine, lorsque je songeais que la société me faisait pour ainsi dire une charité. Il y a peut-être beaucoup de prétention de ma part, mais je crois, bien sincèrement, que bientôt la maison ne pourra plus se passer de mes services, tandis que je suis bien convaincu de pouvoir toujours me débrouiller sans elle. Je te connais ma chérie et te sais raisonnable, j'aime à penser que la guerre désormais ne saurait plus durer longtemps, avec quelques milliers de francs que j'ai à la maison, tu pourras te débrouiller pendant un an ou deux, d'ici là tu pourras j'espère toucher l'assurance de l'oncle Antoine. Je sens que Marc doit être gêné en ce moment, car les communications avec la France sont rares, et les exportations doivent être, pour ainsi dire, impossibles. Il y aura de plus des règlements à faire à la fin de l'année avec nos fournisseurs de mélasse, il ne faut donc pas la gêner. Il doit de plus avoir de gros ennuis, j'avais pourtant beaucoup plus d'expérience que lui ; Je connaissais parfaitement bien toutes les affaires de la société, ce qui me permettait de

prévoir la suite logique des événements. Mes premières années d'administration n'ont pas été toutes roses, aujourd'hui Marc doit faire l'expérience. Heureusement qu'il n'a pas comme moi à se débattre au milieu de créanciers plus ou moins exigeants. Il lui sera donc moins malaisé de conduire la barque. Malheureusement ma mère me le dit bien, il ne passe pas assez longtemps en ville, et je me doute bien de ce qui doit se passer à la distillerie. Cela encore me servira dans l'avenir, car la comparaison des résultats plaidera en ma faveur. C'est peut être pour notre bien ma chérie que Dieu nous éprouve aujourd'hui encore en éloignant de je ne sais combien de temps encore mon retour. J'aime mieux souffrir quelques jours de plus que d'avoir à débrouiller quelques affaires très épineuses qu'il a dû falloir résoudre au début de cette année. Je suis sûre comme cela de n'avoir pas à supporter des observations, peut-être même des reproches. Il est bon que d'autres, que moi, s'aperçoivent que mon rôle d'administrateur et de directeur n'était pas une sinécure, et que les appointements qui m'étaient accordés, ne payaient pas très chèrement mes peines et mes ennuis. C'est déjà un commencement de satisfaction que j'éprouve aujourd'hui, je crois avoir déjà rendu pour mon travail de grands services à la société, et plus que jamais je crois que je suis appelé à lui en rendre de plus grands encore. Un jour viendra où il faudra bien que l'on me rende justice, ce sera là la récompense des misères que j'aurais à endurer.

Puisse notre chéri ne jamais avaler les couleuvres que son petit père aura dû digérer pour sa part. Puisse Dieu m'accorder la grâce que j'implore de lui chaque jour, pouvoir payer la dette de mes frères et la mienne, (dette que ne nous a pourtant pas léguée notre père et que nous n'avons pas contracté nous même)
 Puissent nos enfants entrer dans la vie libre de tous soucis matériels et trempés cependant au point de vue moral, comme nous l'avons été nous même par l'exemple de nos parents.

Oui ma chérie c'est à cela que doit tenter tous nos efforts, faire de notre cher trésor, un homme de coeur, un homme de devoir. Tu ne peux t'imaginer combien dans mon chagrin, je suis réconforté lorsque je songe que ma souffrance vient de l'accomplissement d'un devoir. Que m'importe ce que les autres peuvent penser de moi ; si ma conscience est en paix. Pouvoir marcher la tête haute, n'avoir aucun reproche du côté de sa conscience, c'est déjà bien là il me semble une grande consolation. Lorsqu'il me sera donné de retrouver enfin tous ceux que j'aime, mon bonheur sera immense. Mon Dieu qu'il fera bon de se retremper dans l'atmosphère familiale ; que je compte prendre de bonnes vacances, avant de me remettre à la peine, je ne serai plus pressé désormais de me remettre au collier, un mois de plus un mois de moins ce ne sera pas une affaire, je veux jouir d'une manière complète des miens avant de me remettre à la besogne. Hélas, je m'aperçois que je suis encore en train de faire des châteaux en Espagne, je ne me corrigerai donc jamais mon Dieu de toutes mes illusions. Qu'ai-je toujours à parler au futur, alors que le présent maudit est là pour me montrer réalité des choses. J'ai donné à ma mère des nouvelles de la famille, mes cousines sont toujours bien affectueuses, et me gâte beaucoup, elles cherchent à me consoler et à me distraire, mais s'aperçoivent sans doute souvent que je suis comme dans un rêve, et que mon esprit est bien loin de Paris. Les soldats de France n'auront jamais à subir cette peine que je ressens d'être loin de tout, d'être qui me sont chers. Ils peuvent tous les trois mois venir se retremper pendant huit jours dans leur famille, chaque jour s'ils le veulent-ils peuvent avoir des nouvelles de chez eux, mais nous pauvres exilés, nous sommes ici comme des parias loin de tout au monde, je ne sais pas si la France saura un jour nous reconnaître de notre sacrifice. Puisse-t-elle comme tant d'homme, ne pas nous payer d'ingratitude nous qui sommes venus de si loin pour la défendre.

J'aurais été heureux ma chérie d'être à Bourbon en cette saison, car il y a pas mal de résolutions à prendre au sujet de notre propriété, mais que puis-je faire de loin, j'aurai voulu m'occuper de l'installation des appareils à essence et des plantations de l'année, arriverai-je à temps, je compte bien sur Paul, ma mère, Louis et toi pour venir en aide, je voudrais planter 1200 gaulettes de canne au terrain Mussard en commençant par le bas, pourras-tu le faire avec tes moyens, si non dis à ma mère de te faire l'avance nécessaire, nous lui rembourserons cela plus tard. Ici je n'ai besoin de rien, ne te tracasse pas pour moi, j'ai amplement de quoi manger à la caserne quant aux amusements ils ne sont plus de mon âge, et je n'ai pas le coeur à ça. Je voudrais que le terrain soit préparé à l'avance, fossé au plus tard au mois de mai, et la fosse comblée ensuite avec du fumier et de la paille, je ne te cache pas ma façon de travailler sera contenu au début, mais c'est le résultat final qu'il faut envisager. Je demande à Dieu d'être de retour d'ici là pour avoir le plaisir de surveiller moi-même la préparation du terrain. Au mois de mars tu pourras faire planter du maïs qui entretiendra le terrain propre et paiera la façon des fosses, prends soin de faire mettre une bonne poignée de cendre à chaque trou de maïs, tu verras plus tard le résultat. La cendre ne doit pas manquer à la cour de St Pierre, ma mère pourra en faire prendre quelques charrettes.

Je te quitte ma chérie en t'embrassant bien bien fort comme je t'aime, embrasse bien pour moi tous nos frères et soeurs, neveux et nièces, mange pour moi notre chéri et gâte bien la vieille pour moi.

Ton vieux qui t'adore.

Jeffrey Franklin

Annexe IV. Syndicat des agriculteurs et éleveurs de la région de Saint-Pierre, procès verbal de la réunion du 1^{er} avril 1936, APFI.

Syndicat des agriculteurs et éleveurs de la région de St-Pierre Procès verbal de la Réunion du 1^{er} avril 1936.

Sur convocation en date du 18 mars 1936 avaient été invités, Messieurs les administrateurs du Syndicat des agriculteurs et éleveurs de St-Pierre - les Présidents des Syndicats agricoles des localités suivantes: La Chaloupe St-Leu; Piton St-Leu, Avirons, Etang Salé, St-Louis, Entre Deux, Ravine des Gabris, Tampon, St-Joseph et St-Philippe. Etaient présents ou représentés:

St-Pierre, par Messieurs: Isaïeur Alfred, Martinel Pierre, Hoarau Jh Cyphille, Cadet Jean, Vasseur Amédée, Payet Maxime Adrien, Gervais René, Polio Antoine;

St-Louis, par MM. Reculin et Nifant;

Rivière St-Louis, par M. Alcide Bénard;

Etang Salé, par M. Emile Lesport;

Avirons, par M. Charles Mondon;

Entre Deux par M. Joseph Leveneur;

La Chaloupe St-Leu par M. Victor Potier, (absent excusé)

La séance est ouverte à 9 heures sous la Présidence de Mr Alfred Isaïeur, Président du S.A.E. de St-Pierre.

Ordre du jour

Etude du Rapport du Président de la Chambre d'Agriculture

(à lire attentivement)
Etude de celui de Mr Kopp sur le contingentement des cannes.
Le Président donne lecture du Procès-verbal de la Réunion de la Chambre d'Agriculture du 19 février 1936 dans lequel Mr de la Giroday déclare: qu'il faut arriver à déterminer avec autant de précision et d'équité possible le Contingent de Cannes qui pourra être fourni par chaque planteur aux diverses Usines en 1936.

Le Président fait remarquer que cette opinion personnelle du Président de la Chambre d'Agriculture est tout à fait contraire à l'engagement solennel pris par Mr le Sénateur Bénard quand celui-ci déclarait: Que toutes les cannes généralement quelconques seraient manipulées par les Usines, et qu'il se faisait fort de faire accepter cette décision par ses collègues.

Le paragraphe dans lequel Mr de la Giroday déclare que la grande majorité des Planteurs désire voir le contingentement établi sur la Canne et non sur le sucre, n'est pas conforme aux vœux émis par le Syndicat des Planteurs de St-Pierre dans sa séance du 21 Janvier 1936; puisque à cette séance on a rendu hommage à l'impartialité Mr le Directeur de la Banque qui a fait une répartition équitable du Contingentement des sucres et non des cannes entre usiniers de la Colonie.

Cependant la partie de ce paragraphe, dans laquelle Mr de la Giroday dit que le désir de beaucoup de planteurs serait de revenir au régime en nature est absolument conforme à la réalité.

Le paragraphe dans lequel Mr de la Giroday dit que la solution adoptée ne doit pas plus avoir comme but une prime donnée à la sous-production ou au mauvais travail de quelques uns, qu'elle ne doit être une sanction contre la sur production, est approuvé en ce qui concerne cette partie; mais repoussé pour le reste disant: « elle doit être uniquement la considération des situations existantes au début de 1936 ». En effet des cannes plantées en 1933, dans nos régions ne peuvent en réalité être récoltées qu'en 1937, ou au plus tôt, fin de campagne 1936 et non pas au début de 1936. — De nouveaux planteurs peuvent se présenter pour la première fois à l'Usine au cours de l'année 1936. — Le paragraphe des coefficients de production de la Chambre d'Agriculture discute des divers coefficients de production de chaque Usine pour 1936 ne saurait être accepté sans protestations, car en comparant ces coefficients à ceux obtenus par M. Kopp on s'aperçoit que dans certaines régions; on aurait à stocker aux champs une partie considérable de la récolte prochaine, St Pierre, 490/0, St-Louis 220/0 si la récolte pendante est équivalente à la précédente.

M. Lesport insiste pour qu'on rappelle les suggestions de la dernière séance et déclare: j'ai proposé à M. le Directeur de la Caisse Centrale de faire constater par son expert, ou celui de la Banque, la situation de certains propriétaires qui ne font pas de surproduction; car le cas de celui qui a déjà les deux tiers de sa propriété cultivable en cannes, occupés par des cultures secondaires existantes, celui là trouve très mauvais aujourd'hui d'être atteint dans la même mesure que celui qui a fait de la surproduction. A l'appui de cette manière de voir il dit qu'il serait bon de constater également que certains gros propriétaires fonciers, achètent tous les ans par centaines de tonnes de maïs, pois noirs, antiques, manioc, démontrant bien par là qu'ils ne font que de la culture sucrière.

Les observations présentées par Messieurs: Bédier, Hugot, Poulet, ont beaucoup intéressé l'auditoire, de même la lecture

par Mr Lucas des vœux adoptés par les Syndicats des communes de St-Paul, Trois Bassins et la Possession. Toutefois Mr Isaïeur fait remarquer que l'Union de la Région nord ouest, par le fait même, qu'elle adresse à Mr le Directeur de la Banque tous ses remerciements et chaleureuses félicitations, accepte la répartition préconisée par Mr Poulet, acceptée par le Syndicat des fabricants de sucre, et qu'elle n'a pas de demander pour les Usines de cette région une majoration de contingentement. Elle tend vers l'équité de la répartition.

Fassent ensuite à l'étude des vœux émis par la Chambre d'Agriculture l'Assemblée a fait les observations suivantes:

1^o Protestation contre le premier vœu demandant à ce que les apports de chaque planteur soient établis d'une façon précise et mathématique d'accord entre parties en tenant compte des coefficients colonne 8 du tableau préparé par Mr de la Giroday.

2^o Vœu qui pourrait être accepté pour sa première partie, ne saurait pour les mêmes raisons que ci dessus être accepté pour la seconde part ce qu'on ne tient pas compte du planteur qui peut venir à l'Usine pour la première fois en 1936.

L'Assemblée à l'unanimité a accepté les suggestions suivantes de Mr Isaïeur et les a formulées sous forme de vœux suivants:

1^o Conformément à nos déclarations précédentes, nous appuyant pour cela sur la parole donnée de Mr le Sénateur Bénard, nous demandons que la totalité des cannes produites dans chaque région soit manipulées par les Usines avoisinantes durant le cours de la Campagne prochaine. La quantité de sucre contingenté à destination de la France soit partagée en deux parties: dès le commencement de la campagne Mr le Gouverneur accorderait à chaque Usine conformément à la répartition faite entre elles et arbitré par M. le Directeur de la Banque, 300/0 de la part qui lui est allouée sur le contingent total des 50000 soit trente cinq kilos de sucres par tonne de cannes pourrout, dès le début de la campagne, être cédés à des acheteurs éventuels.

2^o En ce qui concerne les 50 0/0 du contingent global restant, ils seraient répartis en fin de campagne entre Usiniers, non plus dans la proportion précédente, mais bien proportionnellement à la quantité totale de sucre fabriqué dans la campagne par chaque usine, comme cela se fait d'ailleurs très facilement pour la répartition du contingentement des rhums en 1935.

3^o La quantité X de sucre restant des soixante dix kilos revenant au planteur lui serait remise en nature et dont il pourra disposer tant pour la consommation locale que pour les expéditions ailleurs que la Métropole; tout en demandant aux Usiniers toutes les garanties voulues pour que ces sucres ne puissent parvenir sur le marché métropolitain, même après avoir transité à Madagascar.

Au cas où le prix de vente de la part de sucre non contingenté résiderait par l'Usine serait insuffisant pour payer les frais de fabrication le planteur interviendrait pour prendre sa part dans ces dits frais de fabrication.

4^o L'Assemblée approuve intégralement et à l'unanimité la proposition faite à la Chambre d'Agriculture par M. Poulet et ainsi conçue: « afin de faciliter à l'avenir toutes opérations de récoltes et de transformation de la canne à sucre, il sera admis que les planteurs pourront recevoir de l'Usine tout le sucre et toutes les mélasses extraits, s'ils acceptent de payer à l'Usine le coût des frais de la manipulation. » (Vœu qui a été repoussé à l'unanimité des membres présents).

L'ordre du jour comportait également l'étude du rapport de Mr Kopp concernant les cultures de remplacement de la canne — le temps ayant manqué, l'étude du rapport en question a été renvoyée à la prochaine séance.

M. Isaïeur donne lecture d'un passage de la « feuille d'Informations agricoles du comité national et d'action agricoles » du 25 Janvier 1936: « Les membres des chambres d'agriculture qui ont été élus au scrutin de liste en 1930 dans certains arrondissements sont soumis au renouvellement le 9 février 1936 et pour le 2ème tour s'il y a lieu le 16 février — les arrêtés préfectoraux ont été affichés dans les communes intéressées — les listes des candidats doivent être déposées douze jours au moins avant le jour du scrutin c'est-à-dire le 18 Janvier au plus tard. »

Mr Isaïeur s'étonne que cet arrêté n'ait pas paru ici au journal officiel et dit à l'Assemblée qu'ayant été élu lui-même en 1930, il se demande s'il est encore qualifié pour siéger à la Chambre d'Agriculture.

L'Assemblée émet le vœu d'adresser une copie du procès verbal à Mr le Gouverneur, à Mr le Directeur de la Caisse Centrale de Crédit Agricole Mutuel et aux divers journaux de la Colonie.

La séance est levée à midi — dans le calme le plus complet et la plus parfaite entente.

471

Annexe VI. Arrêté relatif à l'arrachage des cannes, note d'Alfred Isautier. APFI.

Officiel du Vendredi 8 Novembre 1940.

Arrêté N° 1596 A. G.

Affectant à la culture du maïs un cinquième des terres actuellement plantées en cannes

Le Gouverneur de l'Île de la Réunion

Officier de la Légion d'Honneur,

Su l'article 9 du sénatus-consulte du 3 Mai 1854.

Su le décret du 2 Mai 1939 portant règlement d'administration publique pour l'application de la loi du 14 juillet 1938 sur l'organisation générale de la Nation pour le temps de guerre dans les territoires d'outre-mer dépendant de l'autorité du Ministre des colonies.

Su l'arrêté N° 952 du 5 juillet 1939 promulguant à la Réunion le décret du 2 Mai 1939 précité

Su l'arrêté local N° 1513 A. G. du 24 octobre 1940. homologuant l'accord intervenu le 24 octobre 1940. entre planteurs et usiniers

Su les circonstances;

Le Conseil Privé entendu.

Arrête:

I Affectation d' $\frac{1}{5}$ des terres plantées en cannes.

Art 1 — A compter de la date du présent arrêté le cinquième des terres actuellement plantées en cannes ou normalement vouées à la culture de la canne sera exclusivement et obligatoirement utilisée à la culture du maïs

Art 2 — La réduction du cinquième s'applique à toutes les propriétés quel que soit le mode d'exploitation et doit être effectuée distinctement par les propriétaires, gérants, fermiers, métayers ou colons sur les terres habituellement exploitées par chacun.

Art 3 — La superficie des terres normalement vouées à la canne et qui auraient été plantées en maïs ou en autres cultures vivrières depuis le 1^{er} Août 1940 entre en ligne de compte dans le pourcentage fixé à l'article premier.

Art 4 — L'emblavage en maïs des terres actuellement sous cannes et affectées à cette culture conformément aux articles précédents devra être effectué avant le 15 janvier 1941.

II Déclaration.

Art 5 — Est obligatoire la déclaration par tous les propriétaires visés à l'article 2 pour eux-mêmes et éventuellement pour les exploitants agricoles de leurs propriétés au nom bre de gaulettes carrées.

a) plantées en cannes.

b) plantées en maïs et autres cultures vivrières.

c) en rotation en précisant la nature de la couverture (légumineuses filasse)

d) en jachère et inculte.

Art 6 — Les agriculteurs sont requis d'établir les déclarations prescrites par l'article 5 sur les formules qui seront mises à leur disposition par les Maires à compter du 15 Novembre 1940.

Les dites formules devront être retournées dûment complétées aux Maires le 30 Novembre 1940 au plus tard.

Art 7 — Pour tenir compte des conditions différentes de culture dans les diverses régions de l'île, un règlement d'administration établira les modalités d'application du présent arrêté.

III Sanctions.

Art 8 — Les infractions au présent arrêté et notamment les déclarations reconnues sciemment fausses, le refus de déclaration, la non-exécution des prescriptions contenues aux articles 1 et 5 seront punies des peines prévues à l'article 46 de la loi du 14 juillet 1938 en application de l'article 30 du décret du 2 Mai 1939, sans préjudice des pénalités prévues à l'article 4 de l'arrêté local du 24 Octobre 1940.

Art 9 — Le présent arrêté sera enregistré, communiqué partout où besoin sera et publié au Journal et Bulletin officiel de la Colonie.

S^t Denis le 7 Novembre 1940.

P. Aubert

Annexe VII. Le Gouverneur Pierre Aubert à Alfred Isautier, Saint-Pierre, 2 octobre 1942.

APFI.

GOUVERNEMENT
DE
L'ILE DE LA RÉUNION
BUREAU DES AFFAIRES
ECONOMIQUES

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
~~DIRECTORAT GENERAL DE L'AGRICULTURE~~

St-Denis, le 2 OCTOBRE 1942

N° 4200 A E
OBJET
Campagne vivrière
1942-43

Le Gouverneur de la Réunion
à Monsieur ISAUTIER
à Saint-Pierre

Monsieur,

L'arrêté n° 1731 AE du 28 Septembre 1942 publié au Journal Officiel de la Colonie (numéro spécial du même jour) entre autres dispositions intéressant la campagne sucrière 1942 établit un programme de cultures vivrières pour la période comprise entre le 1er Septembre et le 1er Octobre 1943.

J'appelle sur ces dispositions particulières toute votre attention.

Dans mon appel aux planteurs le 18 Septembre courant j'ai insisté sur l'urgence et l'impérieuse obligation pour les agriculteurs de redoubler d'efforts. La Réunion doit tirer de son sol sa subsistance. Ce n'est plus là une clause de style. C'est l'affirmation d'une nécessité vitale.

Dans un esprit de réalisation pratique, j'ai décidé d'imposer aux agriculteurs un contingent déterminé de produits vivriers ou de graines oléagineuses nécessaires au ravitaillement de la Colonie.

Ces contingents seront fixés en ce qui concerne votre exploitation par une délégation de la Commission chargée d'étudier les modalités d'exécution du plan de production vivrière. Cette délégation qui se déplacera dans les différents quartiers de l'île comprendra sous la présidence de M. Henry POULLET, Président de la Commission arbitrale, MM. Rieul DUPUIS ET Armand BARAU, délégués permanents de groupements professionnels, M. SAMSON, Administrateur Adjoint des Colonies, délégué du Chef du Bureau des Affaires Economiques.

Les modalités pratiques de cette "imposition" à la production seront les suivantes :

En tenant compte des vocations naturelles des terres dans votre région et des conditions d'exploitation de

...

Les dispositions que j'ai arrêtées et qui sont basées sur des textes législatifs d'une exacte rigueur répondent, et j'insiste sur ce point, à mon intention d'appuyer avant tout l'action vivrière projetée sur des accords librement établis sauvegardant très largement vos intérêts.

Pour obéir à mes directives, la délégation susmen-
tionnée se rendra à St-Pierre, le mardi à 10 heures.

Je compte beaucoup sur l'aide et la bonne volonté
compréhensive des grands propriétaires pour réaliser un plan
de production dont dépend, quoi qu'il puisse arriver, la vie
même de ce Pays.

Vous répondrez, j'en suis certain, à l'appel que je lance ainsi au producteur clairvoyant et au Français conscient de ses devoirs.

Veuillez recevoir, Monsieur, l'assurance de ma
considération distinguée ./.
A. J. G.

G. Allen

P. AUBERT

Annexe VIII. Correspondance, le Maire de Saint-Pierre à Monsieur Alfred Isautier, Saint-Pierre, 14 mai 1940. APFI.


<p>ILE DE LA REUNION</p> <hr/> <p>Arrondissement Sous-le-Vent</p> <hr/> <p>COMMUNE</p> <p>DE ST-PIERRE</p> <hr/> <p>Administration Municipale</p> <hr/> <p>No. <u>340</u></p>	<p>REPUBLIQUE FRANÇAISE</p> <p>Liberté—Egalité—Fraternité</p> <hr/> <p>St-Pierre le <u>14 mai</u> 19 <u>40</u></p> <p><i>Le Maire de St. Pierre</i></p> <p>à Monsieur Alfred ISAUTIER</p> <p>" Membre du Comité Communal de L'Economie Intérieure de Guerre "</p> <p align="right">Saint-pierre -----</p>
---	--

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous adresser sous ce pli, une Circulaire de Mr L'Administrateur du Comité Directeur de L'Economie Intérieure de Guerre, pour vous permettre de vous documenter sur les questions qui sont posées et répondre dans la mesure du possible aux renseignements demandés par Mr Le Ministre des Colonies .

Je vous prierais de vouloir assister à la première réunion du Comité, qui aura lieu le vendredi 17 mai 1940 à 10 heures .

Veuillez agréer, Monsieur, l'assurance de mes salutations empressées .



Maire absent

Le 1^{er} Adjoint,

Jean Isautier

**Annexe IX. Ministère de l'agriculture : plan des importations à provenir de La Réunion en
temps de guerre concernant le Rhum ; ADR 6M1368 (1939 – 1942)**

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE

PLAN DES IMPORTATIONS
à provenir de
la REUNION
en temps de guerre concernant : **le Rhum**

DIRECTIVES PARTICULIÈRES.-

I.-Les importations faisant l'objet de ce plan sont achetées au compte du fonds spécial du ravitaillement général, géré provisoirement par le Ministère de la Défense Nationale et de la Guerre - Direction de l'Intendance - Inspection Générale du Ravitaillement -PARIS

II.-En attendant la création du Ministère du Ravitaillement général, les Importations des différentes denrées à provenir des Colonies rentrent dans les attributions du Ministère de la Défense Nationale et de la Guerre et du Ministère de l'Agriculture conformément à la répartition suivante :

- Ministère de la Défense Nationale et de la Guerre :
Riz - légumes secs - Cacao - Café - Graines et fruits oléagineux, sauf le Ricin - Corps gras d'origine animale et végétale sauf l'huile de ricin et la glycérine.

- Ministère de l'Agriculture : Maïs - Sucre - Thé - Rhum - Bananes - Manioc

III.-Le Plan des Importations est adressé en cinq exemplaires au Chef de la Colonie qui après avoir rempli le Tableau II conserve un exemplaire et en renvoie quatre au Ministre des Colonies. Ce dernier en conserve un et transmet les trois autres au Ministre de l'Agriculture qui en expédie deux au Ministre des Finances pour qu'il renseigne le Tableau III - Le Ministre des Finances retourne ensuite un exemplaire au Ministère de l'Agriculture destiné à permettre à ce dernier, au Ministre des Colonies et au Chef de la Colonie de remplir le Tableau III de l'exemplaire du Plan conservé par eux.

IV.-Les Importations prévues ferme et indiquées au présent plan peuvent être déclanchées par télégramme en tension politique. Elles sont déclanchées automatiquement le 1er jour de la mobilisation.

V.-Le Chef de la Colonie est prié de vouloir bien adresser au Ministre de l'Agriculture par l'intermédiaire du Ministre des Colonies :

- chaque année, après la récolte, l'importance de cette dernière pour les denrées figurant au Plan d'importation;

- ensuite, chaque trimestre, les stocks disponibles pour ces mêmes denrées.

Ces renseignements seront utilement complétés par l'indication des prix F.O.B. (bénéfice normal).

VI.-Les prix d'achats seront arrêtés provisoirement par le Chef de la Colonie et appliqués immédiatement, sauf modification contraire ultérieure du Ministre de l'Agriculture à qui ils seront soumis par câble, par l'intermédiaire du Ministre des Colonies.

VII.-Le chef de la Colonie voudra bien adresser par câble les 10 - 20 et dernier jours de chaque mois au Ministre de l'Agriculture par l'intermédiaire du Ministre des Colonies un compte rendu des achats effectués et des expéditions faites.

.../...

Annexe X. Henry Isautier à Jean-Jacques Pillet, engagement dans la Garde du Maréchal,
Saint-Pierre, 8 janvier 1942. ADR 1M4023

ALFRED ISAUTIER Fils
Saint-Pierre - RÉUNION

le 8 - 1 - 42

Cher Monsieur Pillet,

De même de Béatrice où j'ai
passé une nuitaine, je
trouve la formule de remerciement
à la Garde du Maréchal,
que je m'en prie de signer
et de vous retourner -

Toujours à vos ordres,
et toujours prêt à vous
apporter toute ma collabo-
ration, croyez, cher Mon-
sieur Pillet, en l'assurance
de mes sentiments les meilleurs.

Henry Isautier

Annexe XI. Correspondance, Paul-Alfred à Jean-Jacques Pillet, Saint-Pierre, le 25 mars

1940. ADR 1M4023.

le local, je ne vois point
 l'acte de le relance à l'Orin
 de Mr Malmi Puyt Président
 du Comité Local de proposi-
 de, actuellement en cours
 à Cilaos; pour mettre de li-
 mitement sur pied les
 questions maison de Marichal.

J'espère venir à l'Orin
 la semaine prochaine, mes
 deux frères en cours à Cilaos
 devant en effet reprendre leurs
 postes le 10 avril. Nous
 pourrions alors poser les questions
 de toutes les questions qui les
 concernent.

Dans l'attente, chère
 cher Monsieur Pillet, en l'absence
 de mon document de plus
 absolu. *Alfred*

le 25 - Mars 40.

ALFRED ISAUTIER Fils
 Saint-Pierre - RÉUNION

98
 cher Monsieur Pillet,

J'ai l'honneur de vous
 adresser ci-joint de votre
 lettre du 18 courant, et
 vous donne ci-après les
 renseignements que vous
 me demandez -

1° Je suis entre personnellement
 en relation avec les membres
 de mon groupe, sauf Bours
 - le que je n'ai pu découvrir
 jusqu'à ce jour - Dambreville
 demeurant à Rivière des Cases

104025
 ARCHIVES DÉPARTEMENTALES
 DE LA RÉUNION

est entré en relations avec
Cores pour d'anciens et n'a pu
encore se rendre à 1^{er} Bureau.

II°/ Il leur ai fait un d'indicateur
très des directions de mouvement
très, et quelle pour si à
ce jour si n'aurait pu faire une
réunion complète, faute de
local adéquat.

III°/ Il n'est pas possible de voir
l'absence d'assistance de chacun
faute de lieu de
réunion où je pourrais les
voir souvent.

A/- Activité particulière aux
faibles en général, sans pour
Isaut ou Paul, vraiment
actifs propagandistes.

B/- Je vais à la municipalité

générale de tous les membres,
mais aucune activité véritablement
marquante - Je me suis tout
jours de face en personne, pour
aller à la rencontre de chacun
des membres, aucun d'eux n'a
une seule fois pour me voir
spontanément -

IV°/ J'ai recruté personnellement
trois nouveaux membres :
Charles Isaut ou
Eois Martin de Montbasse
Josi Martin de Montbasse
et ai encouragé à adhérer
au mouvement M. Max Payer
majorité à 1^{er} Bureau -

V°/ Aucun recrutement de la
part des autres membres -

En fin de ce rapport

**Annexe XII. Engagement de Charles Isautier dans la Garde du Maréchal, Serment au
Maréchal Pétain. ADR 1M4025.**

Charles Isautier

Je m'engage sous la foi du serment :

- I°) à Honorer d'une ferveur constante et active reconnaissance le "Maréchal de France, Philippe Pétain qui sauva la Patrie et assure son relèvement dans l'honneur, ainsi que l'Amiral Darlan, choisi par le Chef de l'Etat pour réaliser sa politique
- II°) à Obéir aux disciplines de la Révolution Nationale, aux lois du Gouvernement du Maréchal, aux ordres de ses collaborateurs et de son représentant à la Colonie, le Gouverneur Pierre Aubert.
- III°) à Agir en Français : en attachant jamais mes espoirs "en core moins mes intérêts" à la fortune d'un Gouvernement étranger -
- IV°) à Lutter par une propagande personnelle, suivant les directives du "Chef de la Garde du Maréchal" pour faire pénétrer dans l'esprit de la population, les principes de la Révolution Nationale, en faire respecter la doctrine, faire mieux aimer le Maréchal, faire mieux connaître son œuvre
- V°) à M'Opposer par la discussion courtoise à ce que soit repêché tout propos nuisible à l'œuvre de révolution Nationale, toute Nouvelle contre l'Unité Française, en signalant l'action des Mauvais Français qui persistent à se faire les agents de la propagande dissidente ou étrangère
- VI°) à Devenir en toutes circonstances, sous les ordres du Chef responsable le soldat républicain de la Révolution Nationale, pour aider à l'édification d'une France Française, d'une France propre et forte, d'une France chrétienne.

Charles Isautier

ARCHIVES DÉPARTEMENTALES
DE LA RÉUNION

1M4025

Annexe XIII. Discours d'Alfred Isautier à l'occasion de la visite du Commissaire aux Colonies, René Pleven, 21 décembre 1943

ALLOCUTION PRONONCÉE PAR M. ALFRED ISAUTIER
PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE D'AGRICULTURE DE LA REUNION
A L'OCCASION DE LA RÉCEPTION DE M. LE COMMISSAIRE
NATIONAL AUX COLONIES, M. R. PLEVEN
=====

Monsieur le Commissaire aux Colonies,
Monsieur le Gouverneur,
Messieurs ,

Notre Chambre d'Agriculture presque nonagénaire, a pour la première fois, aujourd'hui, le plaisir d'accueillir en son sein, un Ministre français en plein exercice de ses fonctions. Le souvenir de cette séance sera à jamais innéfaçable dans les annales de notre collectivité.

Mes Chers Collègues, en notre nom à tous, je salue nos hôtes si éminents, je les remercie d'avoir bien voulu nous honorer de leur visite et je leur donne l'assurance qu'ils sont ici les bienvenus.

Monsieur le Ministre, au cours du long périple parcouru aux côtés de notre Collègue et ami vous avez été assurément documenté et complètement renseigné sur notre île, sur ses habitants, sur leurs coutumes, sur leurs besoins. Sachant combien votre temps est limité, je n'entrerais pas dans des détails qui pourraient paraître oiseux sur les graves problèmes qui se posent pour notre pays et, dont les solutions doivent être trouvées d'extrême urgence, pour l'arrêter dans la chute verticale qu'il entreprend. J'ai le devoir cependant de vous exposer en quelques mots la situation agricole (c'est à dire la situation tout court puisque le pays est éminemment agricole) telle que je la vois et qui ne laisse pas de me causer de grandes appréhensions. Notre île est trop petite pour que sa population déjà trop dense, puisse y vivre décemment. Toutes nos réserves en produits manufacturés sont épuisées et notre ravitaillement ne peut se faire qu'au compte goutte. Nos besoins sont immenses, notre misère poignante et notre impuissance à modifier cet état de chose est navrante. Nous savons cependant quel dévouement apporte notre Gouverneur à la lourde tâche qui lui incombe; quels prodigieux efforts, il déploie aidé de ses infatigables collaborateurs (que je me plais à remercier de leur bonne volonté et à féliciter de leur zèle et de leur courtoisie en la personne de M. le Secrétaire général RIVIERE) pour porter remède à notre insondable détresse.

Nous savons combien vous même, Monsieur le Commissaire avez eu de pressantes interventions auprès des Gouvernements alliés pour nous retirer, s'il en est temps encore, de l'abîme qui nous submerge; nous vous en sommes profondément reconnaissants et vous remercions bien sincèrement, mais, nos populations rurales sont si éprouvées qu'elles ne pourront peut être pas attendre que tous ces efforts soient couronnés de succès.

Prenons si vous voulez bien me le permettre, l'homme qu'on dit dans ce pays être privilégié, le planteur de cannes. Il vient d'encaisser 85 Frs par tonne de cette plante fournie à l'usine, il a dû abandonner aux coupeurs et charroyeurs environ 55 ou 60 Frs de cette modique somme pour libérer ses champs en temps voulu et préserver ses souches. Il ne lui reste que 25 à 30 Frs pour rémunérer ses peines et soins, durant un an, payer ses redevances, ses investissements, et faire vivre sa famille jusqu'à la campagne prochaine. Une grosse part de son capital a donc fondue en ces douzes derniers mois, il lui faudra à nouveau recourir au crédit, s'il ne veut pas sombrer dans le désastre. Il ne peut procéder à de nouveaux arrachages puisqu'il

-2-

n'a pas eu la possibilité d'effectuer de nouvelles plantations l'an dernier. Une main d'œuvre importante restera inutilisée de ce fait et il lui manquera de terres neuves pour ses plantations de maïs. La production de cette denrée indispensable à l'alimentation des ouvriers agricoles et des classes pauvres en général, sera probablement diminuée puisqu'il est avéré que les mêmes sols supporteront mal des cultures répétées de la même plante.

Notre cheptel a été considérablement réduit au cours de cette année, le manque de fourrage aidant, pourra-t-on produire du fumier en quantité suffisante pour subvenir aux exigences des jeunes plantations. La campagne sucrière de l'an prochain s'annonce donc, selon toutes probabilités, inférieure en quantité et en qualité à celle qui s'achève.

Prenons maintenant le cas des cultivateurs de plantes à parfum. Monsieur le Gouverneur a bien voulu porter à notre connaissance le résultat de ses multiples démarches auprès des acheteurs étrangers et nous a transmis les prix qui lui étaient proposés, en échange de quelques uns de nos produits. Ces prix, pour l'instant, semblent assez rémunérateurs; mais notre déception n'a été que plus grande lorsque les perspectives d'exportation se sont à peu près évanouies. La difficulté de se procurer un logement approprié entravera peut être la campagne nouvelle qui commence, la cinquième que nous aurons à stocker. Admettons pourtant que tout aille pour le mieux dans cette affaire, comment et sur quelles bases rémunérerons nous de leurs parts les pauvres colons qui ne peuvent pas attendre l'exportation des produits pour nourrir leur famille. L'inquiétude dans ce monde si intéressant est extrême. La situation est la même pour les planteurs de vanille, n'aurai-je donc pas le droit de dire de notre pays qu'il agonise. Il est trop petit pour vivre en vase clos. Quel sera le pouvoir d'achat de notre billet de banque non pas évidemment par rapport à l'or, il n'y en a plus, mais par rapport au coût de la vie, lorsqu'il nous faudra payer les articles commandés et si impatiemment attendus du dehors, si nous ne pouvons rien exporter en contre partie. Notre marché intérieur ne compte pas; s'il a pu absorber notre production de maïs, d'arachides, de cultures vivrières, (sans doute parce que nos importations de Madagascar sont trop limitées), de grosses quantités de manioc restent stockées aux champs et seront détruites si un cyclone venait à nous effleurer de son aile meurtrière.

Mais nous ne devons pas songer à de pareilles calamités, cependant possibles. Pensons plutôt que la guerre s'achève, admettons que nous apprenions demain la fin de l'horrible cauchemar qui nous étreint le cœur depuis quatre ans et plus. Que devenons-nous alors? perdus que nous sommes au fond de l'océan indien. Notre France bien aimée est si loin et elle aura tant de plaies à penser qu'elle ne pourra pas jeter sur nous un regard de compassion. Plus que jamais, il nous faudra avoir recours à l'aide des alliés et de notre grande voisine Madagascar. Dans quelles dispositions les trouverons-nous à ce moment.

La démobilisation rendra nos enfants à leurs foyers pourront-ils reprendre la vie si pénible qu'ils menaient avant de devenir soldats de la France? La discipline qui leur est imposée à la Caserne n'est pas bien dure et la vie qu'ils y mènent ne peut être comparable à la pénible existence de ceux qu'ils ont laissé au foyer paternel. Ils sont bien vetus, mangent à leur faim, peuvent satisfaire certaines petites fantaisies, leurs besoins se sont accrus. Sans s'en douter ils ont évolué,

ils ont franchi sans souffrance, une étape de leur existence qui aurait pu être pour eux bien douloureuse. Il leur sera difficile de revenir en arrière et de se réadapter au milieu si plein de tristesse qu'ils ont quitté. Ils ont pu s'apercevoir du trop grand écart qui existe entre les divers travailleurs de ce pays, ouvriers des champs, ouvriers des usines, ouvriers et employés de l'Administration. De trop profonds fossés, séparent les enfants du même sol. L'Agriculteur ne peut pas faire d'efforts ascendants pour l'amélioration des salaires, il faudrait donc pouvoir abaisser les échelons supérieurs et c'est en cela que réside la plus grande difficulté.

Quand je songe à ce lendemain de guerre, je suis obsédé par le problème si grave qu'il nous faudra résoudre pour utiliser cette importante force vive qui deviendra disponible et que nous n'aurons pas le droit de laisser inemployée. Notre pays ne pourra jamais l'absorber en entier. Connaissant les immenses richesses en sommeil (forestières, minières, hydrauliques,) de notre grande voisine, richesses qui n'attendent pour être exploitées que des bras de bonne volonté et aussi d'importants capitaux, il m'a semblé que nous pouvions chercher là bas un débouché pour nos braves jeunes gens qui, ayant été trompés à l'école du soldat, savent maintenant ce que c'est que le devoir. Il faut que nous trouvions le moyen de les aider à s'établir, de leur procurer durant les cinq et six premières années, les ressources nécessaires pour qu'ils puissent travailler en toute sécurité à se créer une famille et à faire rendre leur travail pour le plus grand profit des deux colonies voisines et par dessus elles, pour le profit de la mère Patrie qui aura tant besoin de l'aide de son empire pour se relever et retrouver sa place dans le monde.

Les problèmes qui se rattachent à cette entreprise doivent être étudiés tout de suite pour que nous ne soyons pris au dépourvu.

Je ne pense pas que l'homme généreux qui préside aux destinées de ce pays s'y oppose. Je prie instamment Monsieur le Ministre de vouloir bien considérer avec bienveillance cette suggestion, de la soumettre à Monsieur le Gouverneur Général de Madagascar et de l'appuyer si possible, de sa haute autorité. Mon vieil ami de VILLELLE, j'en suis sûr voudra bien la faire sienne et l'étudier avec ses Collègues de la Commission Consultative.

Je terminerai en formant des vœux ardents pour que notre France chérie trop longtemps meurtrie et piétinée par les hordes teutonnes soit enfin libérée du joug de ses odieux oppresseurs. Hélas, que restera-t-il de notre belle Patrie, et quel courage devront déployer nos malheureux compatriotes pour se remettre au travail et reconstruire ce que la tourmente aura détruit. Nous devons cependant avoir confiance en la justice immanente: Dieu ne voudra pas que l'étoile France qui a si longtemps ébloui le monde de ses fulgurantes clartés, se ternisse et s'éteigne pour toujours. Oui, notre France chérie se relèvera et retrouvera sa place à la tête des grandes nations civilisées.

Le Comité Français de la Libération Nationale, par la voix passionnée de son valeureux président, s'est engagé à la restaurer et à lui faire retrouver son ancienne splendeur. Le Grand Chef de nos armées nous assure, de son côté, qu'il est prêt à prendre part à la bataille finale qui conduira à la victoire.

Les nations alliées ont ratifié ce solennel serment. Ayons donc foi en demain, et crions, encore, quand même, et toujours, vive la France.....

**Annexe XIV. Contingent de liqueurs et anis de Bourbon pour 1945, correspondance, Le
Gouverneur de La Réunion à la Direction des affaires économiques de Tananarive, 17 mars
1945. ADR 6M1366**

9212 AE/2

17 Mars 1945

OBJET :
Contingent liqueurs
et anis de **BOURBON**
pour 1945.

PAR AVION.

Compagnon de la Libération
Monsieur le Gouverneur Général de
MADAGASCAR

Direction des Affaires Economiques
TANANARIVE

Romain

Réf : Ma lettre ISO AE/2 du 3 Mars 1945

M. Daniel FIGAUD ayant déclaré renoncer à exporter cette année sur MADAGASCAR les produits de sa fabrication, j'ai l'honneur de vous faire connaître que la répartition par distillateurs du contingent de 50.000 litres de Liqueurs et d'Anis que la REUNION doit fournir à MADAGASCAR pour l'année 1945; devra être modifiée comme suit:

M.M. Alfred ISAUTIER	19.784 L.
Raoul HOMREAU	10.444 L.
Jean CHATEL	2.496 L.
Henri Vavaasseur	2.083 L.
Romain COUILLLOUX	8.646 L.
Mme Veuve Emmanuel GIRAUD	6.547 L.
Total.....	50.000 L.

Veuillez agréer

24 A. GAPAGORRY .

6268
19-3-45

Annexe XV. Le Secrétaire général à Monsieur Alfred Isautier, Saint-Pierre, le 21 juin 1945.

ADR 6M1366

Service des AE/ECX
et du Ravitaillement

N° 706 bis AE/2

Con-Objet:
Contingent liqueurs
anis à exporter
sur Madagascar.

Réf: Mes lettres
n° 107 AE/2 du
13/2/45 et 221
AE/3 du 13/3/45

Saint-Denis, le 21 juin 1945

LE SECRETAIRE GENERAL
à Monsieur Alfred ISAUTIER
Saint-Pierre

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous faire
connaître que la Colonie de Madagascar vient d'ac-
corder à la Réunion un contingent de 50.000 litres
de liqueurs et anis au titre du 2ème semestre de
1945.

Votre part sur ce contingent,
déterminée conformément à l'accord intervenue en 1945
est fixée à 27.000 litres
(y compris l'augmentation résultant
de la défaillance de certains distil-
lateurs).

Il convient d'y
ajouter:

1)-le reliquat non exporté sur votre
part du contingent du 1er semestre
1945, soit..... 9.484 litres

2)-votre part sur les quotas non uti-
lisés du 1er semestre 1945, soit..... 2.473 litres

Ce qui fait un total de:..... 38.957 litres
=====

que vous devez exporter à destination de Madagascar
avant le 31 décembre 1945.

Veuillez agréer, Monsieur, l'as-
surance de ma considération distinguée./.

J. RIVIERE

Annexe XVI. Contrat entre Alfred Isautier et le Groupement national d'achat de rhum, 24
octobre 1945, ADR 6M1371

Je soussigné :

NOM : ISAUTIER
PRENOM : ALFRED
PROFESSION : Distillateur
DOMICILE : Saint-Pierre

déclare avoir pris connaissance du contrat
ci-annexé avec son additif et l'approuver
dans tout son contenu.

En conséquence, je m'engage à vendre au
Groupement National d'Achat de Rhum-12 Place
de Laborde, à PARIS 8 ième, dans les condi-
tions stipulées au dit contrat, la part qui
me revient dans cette opération soit: cent-
quatre vingt dix sept mille quatre cent cinq
litres quarante centilitres de rhum à 55°
(197.405 l 40 à 55°).

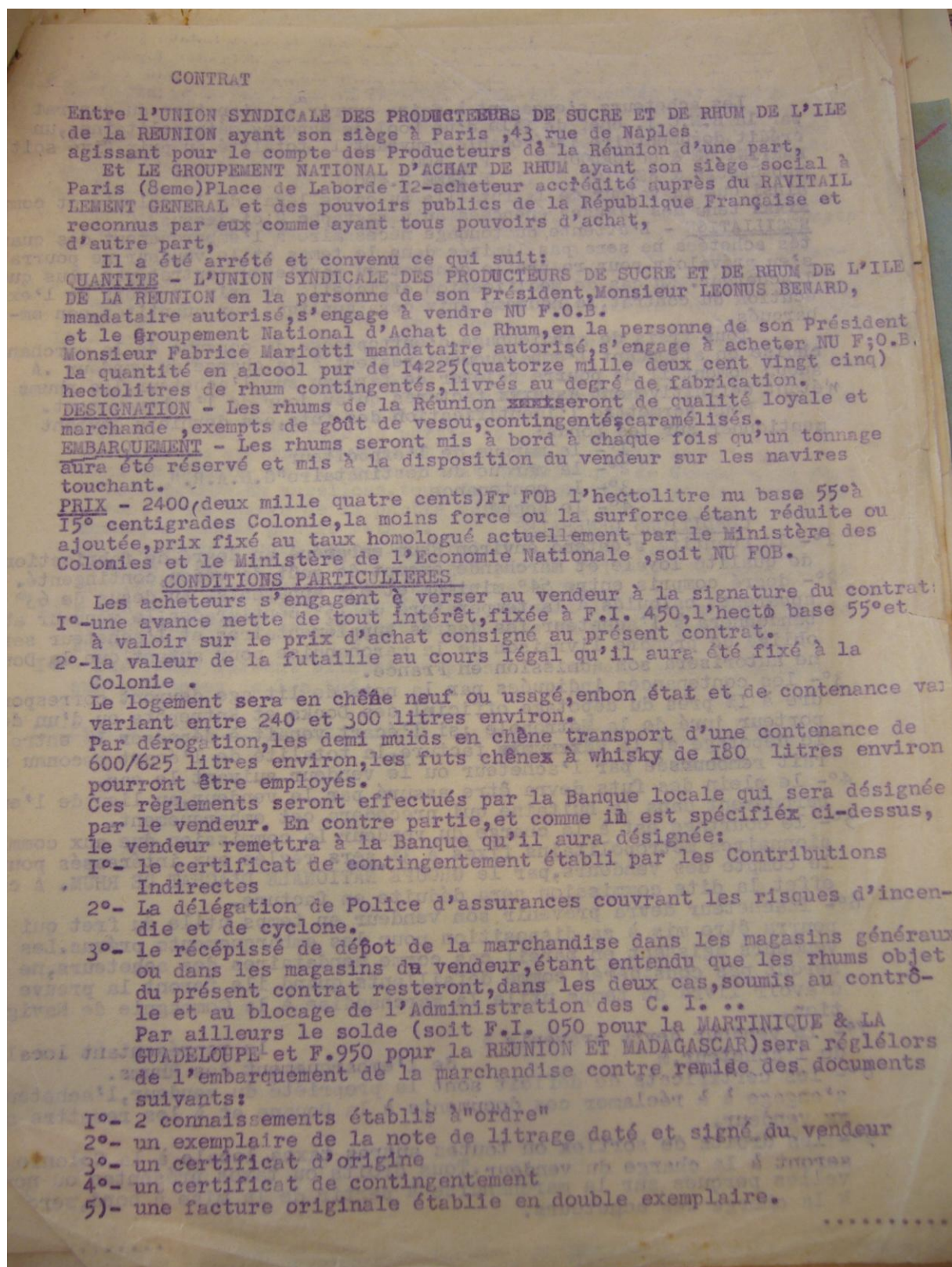
Je donne tous pouvoirs au Président de
mon Groupement pour les déléguer en mon nom
à l'UNION SYNDICALE DES PRODUCTEURS DE SUCRE
DE RHUM DE L'ILE DE LA REUNION-43 Rue de
Naples à Paris 8ième; notre représentant à
PARIS, pour agir au nom de mon Syndicat et
réaliser la vente au GROUPEMENT NATIONAL
D'ACHAT DE RHUM-12 Place de Laborde à PARIS.

J'approuve et ratifie par avance tout ce
qui aura été fait en mon nom par le Président
de mon Groupement pour le compte du dit
Groupement et pour la réalisation de la vente
au GROUPEMENT NATIONAL D'ACHAT DE RHUM.

Fait à St-Pierre, le 24 Octobre 1945

Alfred Isautier

**Annexe XVII. Contrat entre l'Union des producteurs de sucre et de rhum de La Réunion et
le Groupement national d'achat de rhum ; ADR 6M1371**



Les acheteurs s'engagent à faire ouvrir, à la signature du contrat par la B.N.C.I., chef de file d'un Pool de Banques métropolitaines, un crédit documentaire irrévocable, couvrant la totalité du prix fixé soit: MARTINIQUE & GUADELOUPE F.2.500 MADAGASCAR & REUNION F.2.400

ainsi que la valeur de la futaie au cours légal de la colonie et compte tenu des clauses énoncées au paragraphe 2 ci-dessus. **RESILIATION** - L'attente du tonnage nécessaire à l'embarquement des quantités achetées ne sera pas limitée dans le temps et le vendeur ne pourra s'en prévaloir pour rompre le contrat ou partie du contrat, pas plus que l'acheteur. En cas de modification officielle du prix au cours de l'exécution du contrat, le nouveau prix sera appliqué aux quantités non embarquées.

Tous frais de gardiennage, d'entrepasage, de consommation de la marchandise en attendant l'embarquement, restent à la charge du vendeur. A aucun moment il ne pourra rejeter ce fardeau sur l'acheteur, les rhums n'étant définitivement facturés qu'au jour de l'embarquement.

Pour permettre l'identification des futs, ces derniers devront mentionner sur les fonds:

- 1°- la marque de l'expéditeur
- 2°- la marque du destinataire "G.N.A.R."
- 3°- la contenance
- 4°- le degré

CONDITIONS GENERALES

- 1°- la quantité s'entend environ Rhum embarqué au degré de fabrication de qualité loyale et marchande exempt de goût de veau, contingenté.
- 2°- degré compris entre 54° minimum et 63° apparents. Au dessus de 63° apparents calculés à la température de 15° centigrades, le vendeur abandonnera à l'acheteur les degrés supplémentaires, et l'acheteur sera obligé de prendre livraison de la marchandise pour autant que la Douane autorisera son admission en France.
- 3°- les contenances indiquées par la note de litage devront correspondre à 1% près du dépotage officiel des Docks et Entrepôts ou d'un déporteur juré de la Métropole; si l'écart venait à dépasser 1% entre le dépotage et la facture, la totalité de l'écart reconnu serait remboursée par l'acheteur ou le vendeur suivant le cas.
- 4°- le plein des futs devra être assuré par le vendeur, au lieu de l'embarquement dans la huitaine qui précèdera cet embarquement.
- 5°- le courtage est à la charge du vendeur. La commission due aux commissionnaires métropolitains fixés à 3% sera réglée aux intéressés pour le compte des vendeurs, par le GROUPE NATIONAL D'ACHAT DE RHUM. A cet effet la dite commission sera déduite en facture.
- 6°- l'acheteur devra prévenir son vendeur en temps utile du fret qui pourra être mis à sa disposition pour les embarquements prévus. Les vendeurs agissant en pareil cas comme mandataires des acheteurs, ne seront pas considérés comme défaillants quand ils feront la preuve d'avoir livré en temps utile la marchandise à la Compagnie de Navigation.
- 7°- le vendeur devra prévenir à l'acheteur, le représentant local de l'embarquement des Rhums.
- 8°- les certificats de déficit sont la propriété du vendeur, l'acheteur s'engage à réclamer ces documents à la Douane et à les remettre au vendeur.
- 9°- les droits de sortie ou toutes autres taxes locales à la charge du vendeur. Tous droits ou taxes présentes perçues sur la marchandise à partir de la mise à bo à la charge des acheteurs.

- 10°- dans le cas où les chargements seraient empêchés par incendie cyclone, tremblements de terre, volcan, grève, lock-out, ou tous autres cas de force majeure constatés, le marché serait résilié pour les quantités dont la livraison serait empêchée et ce, sans aucune indemnité de résiliation.
- 11°- Il reste bien entendu que dans le cas où le contrat serait résilié comme prévu au paragraphe précédent, le vendeur, suivant les engagements pris avec les établissements de Crédit, ayant pour le compte du GROUPE NATIONAL D'ACHAT DE RHUM effectué l'avance de Fr 1450 l'hecto 55° prévu au contrat, s'engage vis à vis des Banques créancières, en dehors de la délégation à leur profit des polices d'assurance couvrant les divers risques à restituer, quoi qu'il advienne, les avances qu'elles auraient consenties et ce, pour les quantités qui n'auraient pu être embarquées.
- 12°- en cas de contestation entre les parties, celles-ci soumettront leur différend à deux arbitres amiables, l'un désigné par le vendeur l'autre par l'acheteur. Lorsque l'un des arbitres n'aura pas été désigné dans les quatre jours francs ouvrables à dater du moment où l'une des parties aura fait connaître à l'autre sa décision de recourir à un arbitrage, la partie adverse pourra s'adresser, pour désigner un arbitre au lieu et place de la partie défaillante et dans le moindre délai, au Président du Tribunal de Commerce du Port d'Importation. En pareil cas, tous frais d'arbitrage et de procédure seront à la charge de la partie défaillante sans préjudice des dommages causés par le retard.
- En cas de désaccord entre les arbitres, ceux-ci pourront avoir recours à un tiers arbitre, désigné par le Tribunal de Commerce et sa décision sera rendue en dernier ressort.
- 13°- les frais de l'expertise établie suivant les usages de la place seront supportés par la partie perdante ou proportionnellement suivant le cas.
- 14°- les rhums faisant aliment au présent contrat, devront répondre aux exigences de la Loi.

ADDITIF AU CONTRAT D'ACHAT DES 14225 HL PAR LE
GROUPEMENT NATIONAL D'ACHAT DES RHUMS

- 1°- CARAMELISATION - Par lettre en date du 1er Octobre 1945, l'Union Syndicale des Producteurs de Sucre et de Rhum de la Réunion à Paris, a fait connaître au Syndicat des Producteurs de RHUM de la Réunion : "LE G.N.A.R. consulté, vous laisse entièrement libre de caraméliser ou non le rhum selon vos convenances"
- 2°- ASSURANCES CYCLONE - Par lettre en date du 13 Septembre 1945, n°836 AE, le Secrétaire Général de la Réunion fait connaître que le Département informait : "qu'il avait été décidé de supprimer dans le contrat d'achat des rhums les clauses relatives aux assurances contre les cyclones."
- En conséquence il faut lire ainsi le paragraphe y relatif des conditions particulières :
- 2°- la délégation de police d'assurance couvrant les risques d'incendie".

Annexe XVIII. Le Secrétaire général à Monsieur le Gérant de la Société de la Hogue et Guézé, Saint-Denis, 2 mars 1946. ADR 6M1371

S.C.
Société des Affaires
économiques

St-Denis, le 2 Mars 1946

LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

Objet:
vente de rhum en
Suède

à Monsieur le Gérant de la Sté
de la HOGUE et GUÉZÉ
Saint-Denis

RECEVUE
ST-DENIS RÉUNION
MARS 1946

Monsieur le Gérant,

En réponse à votre lettre du 28
Février, j'ai l'honneur de vous faire con-
naître qu'il est possible de fournir du
rhum à la Suède à la condition :

- 1^{re} - qu'il soit vendu à un prix
minimum de 82 francs français le litre à
55 degrés, FOB logé;
- 2^{de} - qu'il soit acheminé sur des
navires étrangers;
- 3^{de} - que le paiement soit stipulé
en devises.

Je puis, sur ces bases, vous auto-
riser à engager des pourparlers.

Cependant la conclusion des affai-
res de rhum avec les pays étrangers est
subordonnée à l'autorisation des Services
du Ministère des Colonies; le Département
étant très désireux de voir des ventes se
réaliser sur l'étranger, suit attentivement
ces affaires, agit auprès des gouvernements
étrangers et apporte tout son appui à leur
réalisation.

Annexe XIX. Le ministre de la France d'Outre-mer au Gouverneur de La Réunion, Paris, 1^{er}
avril 1946. ADR 6M1371

tion des Affaires
Economiques
EXPORTATIONS

PAR AVION

Paris, le 1^{er} avril 1946

n° 3944
? /2

Référence: votre lettre-avion n° 259 AE du 5 mars 1946
 OBJET : Projet de vente de 1000 hl de rhum Réunion
 à la Suède.

Le Ministre de la France d'Outre-Mer
 à
 Monsieur le Gouverneur de la Réunion St-Denis

J'ai l'honneur de vous faire parvenir, ci-joint, en réponse à votre lettre adressée le 5 mars dernier par la Société de la Distillerie de St-Denis, l'honneur de vous faire connaître que je vous autorise à délivrer la licence d'exportation demandée par la Société Hogue et Guézé de St-Denis aux conditions indiquées par les intéressées dans la lettre du 5 mars 1946 adressée à MM. Linden et Lindstrom à Gothenburg-(Suède)- dont vous m'avez joint copie.

J'attire toutefois votre attention sur la nécessité de me tenir au courant de la suite que comportera cette affaire. Des négociations commerciales sont en cours avec des représentants du gouvernement suédois, à l'issue desquelles un contingent d'exportation de rhum français sur la Suède sera vraisemblablement fixé.

Il importe, donc que je puisse savoir dès que possible si je dois imputer les 1000 hl de rhum considérés sur le contingent que fixeront les accords en cours de négociation.

L'accréditif s'entend libellé en couronnes suédoises.

Pour le Ministre et po
 Le Directeur des Affaires Economiques
 signé :

Cour/ du 17 avril 1946
 N° Gt 452
 AE

Annexe XX. Le Secrétaire général à Monsieur le gérant de la Maison de la Hogue et Guézé,
vente de rhum à la Suède, Saint-Denis, 25 avril 1946. ADR 6M1371

Service des Affaires
Economiques

St-Denis, le 25 Avril 1946

N° 278 AE

Objet:
Vente de rhum à
la Suède

LE SECRETAIRE GENERAL

à Monsieur le Gérant de la Maison
de la HOGUE & GUEZE
Saint-Denis

Monsieur le Gérant,

J'ai l'honneur de vous faire
connaître que le Département de la France
d'Outre-Mer vient d'autoriser l'Adminis-
tration locale à vous délivrer la licence
d'exportation que vous avez demandée dans
les conditions que vous avez indiquées
dans votre lettre du 5 Mars adressée à
M.M. LINDEN & LINDSTROM à Gothenburg (Suède)

Les Services du Département
demandant à être tenu au courant des suites
de cette affaire, je vous serais reconnais-
sant de m'en informer.

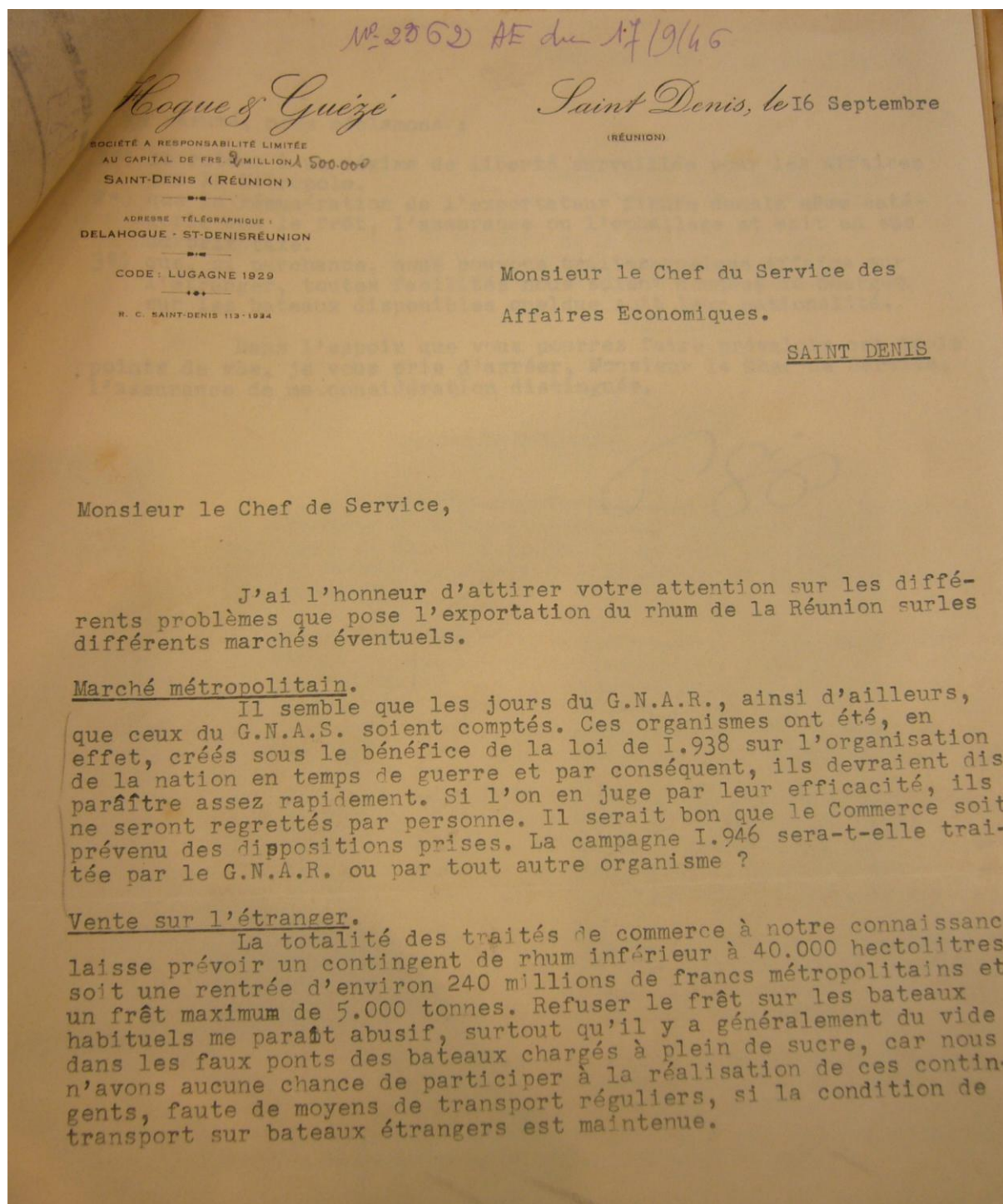
Ces Services précisent que
l'accreditif s'entend libellé en couronnes
suédoises.

Veuillez agréer, Monsieur le
Gérant, l'assurance de ma considération
distinguée.

COPIE/ du 19 avril 1946
N° 31 453
AX

J. RIVIERE

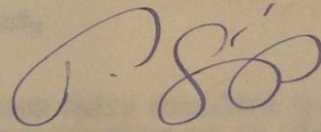
Annexe XXI. Correspondance entre la Société de la Hogue et Guézé et le Service des affaires économiques, Saint-Denis, 16 septembre 1946. ADR 6M1371



En résumé, nous réclamons :

- 1°) le retour à un régime de liberté surveillée pour les affaires sur la Métropole.
- 2°) que la rémunération de l'exportateur figure dans la même catégorie que le fret, l'assurance ou l'emballage et soit en sus du prix taxé.
- 3°) que, si par chance, nous pouvons traiter quelque affaire sur l'étranger, toutes facilités nous soient données de charger sur les bateaux disponibles quelque soit leur nationalité.

Dans l'espoir que vous pourrez faire prévaloir ces trois points de vue, je vous prie d'agréer, Monsieur le Chef de Service, l'assurance de ma considération distinguée.



Annexe XXII. Le Gouverneur Capagory à Monsieur le Ministre de la France d'Outre-mer,
 Direction des affaires économiques : exportations de sucre et de rhum, Paris, 21
 septembre 1946. ADR 6M1371.

BANQUE DE LA REUNION

1107 AE
 Objet:
 Exportation rhums

21 Septembre 1946

Chevalier de la Légion d'Honneur
 Compagnon de la Libération

À Monsieur le Ministre de la France d'Outre Mer
 Direction des Affaires Economiques
 Exportation sucre et rhum
Paris

J'ai l'honneur de vous rendre compte que, en vue du chargement du S/S " Kristiniafjord ", affrété par la Scandinavian East Africa Line, actuellement au Port de la Pointe des Galets, les producteurs de rhum, sur instructions de la Compagnie de Navigation, avaient amené à quai 200 tonnes de rhum qui devaient être embarquées sur ce navire, au titre du contingent de 14.225 hectolitres d'alcool pur alloué à mon territoire. A l'arrivée du bateau, son Commandant ayant reçu d'autres instructions de la Compagnie a refusé de charger cette marchandise.

Il résulte de cette situation un risque important pour la marchandise et de grandes difficultés pour sa conservation. D'autre part, vu le retard important dans les prévisions d'enlèvement du contingent, il est urgent que les rhums achetés par le G.N.A.R. puissent être embarqués.

Aussi, serait-il, à mon avis, souhaitable que les Services de votre Département puissent intervenir auprès de la Marine Marchande, en vue d'éviter de pareils contre temps, très préjudiciables aux producteurs locaux./.

A. CAPAGORY

**Annexe XXIII. Ministère de l'agriculture : plan des importations à provenir de La Réunion
en temps de guerre concernant le Rhum. ADR 6M1368 (1939 – 1942).**

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE

PLAN DES IMPORTATIONS
à provenir de

la REUNION

en temps de guerre concernant : **le Rhum**

DIRECTIVES PARTICULIÈRES.-

- I.-Les importations faisant l'objet de ce plan sont achetées au compte du fonds spécial du ravitaillement général, géré provisoirement par le Ministère de la Défense Nationale et de la Guerre - Direction de l'Intendance - Inspection Générale du Ravitaillement -PARIS
- II.-En attendant la création du Ministère du Ravitaillement général, les Importations des différentes denrées à provenir des Colonies rentrent dans les attributions du Ministère de la Défense Nationale et de la Guerre et du Ministère de l'Agriculture conformément à la répartition suivante :
 - Ministère de la Défense Nationale et de la Guerre : Riz - légumes secs - Cacao - Café - Graines et fruits oléagineux, sauf le Ricin - Corps gras d'origine animale et végétale sauf l'huile de ricin et la glycérine.
 - Ministère de l'Agriculture : Maïs - Sucre - Thé - Rhum - Bananes - Manioc
- III.-Le Plan des Importations est adressé en cinq exemplaires au Chef de la Colonie qui après avoir rempli le Tableau II conserve un exemplaire et en renvoie quatre au Ministre des Colonies. Ce dernier en conserve un et transmet les trois autres au Ministre de l'Agriculture qui en expédie deux au Ministre des Finances pour qu'il renseigne le Tableau III - Le Ministre des Finances retourne ensuite un exemplaire au Ministère de l'Agriculture destiné à permettre à ce dernier, au Ministre des Colonies et au Chef de la Colonie de remplir le Tableau III de l'exemplaire du Plan conservé par eux.
- IV.-Les Importations prévues ferme et indiquées au présent plan peuvent être déclanchées par télégramme en tension politique. Elles sont déclanchées automatiquement le 1er jour de la mobilisation.
- V.-Le Chef de la Colonie est prié de vouloir bien adresser au Ministre de l'Agriculture par l'intermédiaire du Ministre des Colonies :
 - chaque année, après la récolte, l'importance de cette dernière pour les denrées figurant au Plan d'importation;
 - ensuite, chaque trimestre, les stocks disponibles pour ces mêmes denrées.
 Ces renseignements seront utilement complétés par l'indication des prix F.O.B. (bénéfice normal).
- VI.-Les prix d'achats seront arrêtés provisoirement par le Chef de la Colonie et appliqués immédiatement, sauf modification contraire ultérieure du Ministre de l'Agriculture à qui ils seront soumis par câble, par l'intermédiaire du Ministre des Colonies.
- VII.-Le chef de la Colonie voudra bien adresser par câble les 10 - 20 et dernier jours de chaque mois au Ministre de l'Agriculture par l'intermédiaire du Ministre des Colonies un compte rendu des achats effectués et des expéditions faites.

.../...

**Annexe XXIV. Etablissements Isautier à La Société française de construction Babcock et
Wilcox, Saint-Pierre, le 3 février 1949. APFI.**

3 Février 9

à SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE CONSTRUCTIONS
BABCOCK & WILCOX
48, Rue la Boétie
PARIS (VIII^e)

Messieurs,

A la suite de vos lettres : 2150 43/O. 8001 - AB/BL-0.9286
AB/DN-2550.49 et AB/BL.25.3528 des 4, 10 et 17 écoulé nous vous confir-
mons nos commandes fermes pour le matériel suivant :

USINE DE SAINT-PIERRE

- Paliers de 80 à rotule pour transmission des coupe-cannes .

N.B.- Le coupe-cannes étant en cours de voyage nous ne savons encore s'il
sera possible de retourner les porte-couteaux. Par ailleurs, nous n'a-
vons pas renoncé à l'idée de l'installation à l'intérieur de l'Usine ,
ce qui éviterait le renvoi de mouvement . En conséquence nous laissons
de côté provisoirement la question poulies et manchon d'accouplement .

Nous voudrions avoir la garantie que ces paliers lisses nous
donneront toute satisfaction à l'usage. Si vous avez le moindre doute
quant à leur bon fonctionnement, nous attendrons des paliers à rotule
sur billes .

- Coussinets rechange - 2 pour rolls supérieurs
2 " " latéraux

N.B. - les cannelures de graissage devront être prévues pour le graisse-
ge sous pression auquel nous tenons absolument .

- Manchon accouplement moulin fretté -

- Tablier intermédiaire -

Il est indispensable de nous le livrer avant mai. De plus nous
vous recommandons de suivre ce matériel au cours de son transport et
de vous assurer qu'il soit chargé sur paquebot des Messageries Maritimes
en vue d'éviter tout retard . Notre campagne s'ouvrira entre le 15 sep-
tembre et le 1er Août, et il faut trois mois de Marseille à notre Usine.

Nous traiterons ultérieurement les autres questions intéres-
sant SAINT-PIERRE .

USINE DE SALAZAMAY .

- BATIMENT .

Nous vous en confirmons la commande ferme .

- Réservoir à sirop fermé .

Sur la demande expresse de Monsieur ISAUTIER Père, nous vous

3 février

9

(Suite à M.M. BABCOCK & WILCOX) (2)

.. nous vous demanderons de le porter de 100. à 150.000 litres de capacité utile - considérez la commande comme ferme, et adressez nous un devis à titre d'indication seulement .

-cuves de fermentation .

Sur la demande également de Monsieur ISAUTIER, nous vous commandons ferme 4 cuves de fermentation - construction conforme vos propositions, mais capacité portée à 43/44.000 litres .

-Citerne à alcool.

1 citerne seulement pour le moment; conforme votre proposition . Les deux autres feront l'objet de commandes ultérieures .

-Monnaies matières .

Nous vous adressons sous ce pli, un bon matières endossé à votre ordre de 37.000 kilos acier ordinaire, vous remboursant de vos avances pour lacharpente . Nous attendons vos nouveaux devis des cuves et réservoirs divers pour compléter nos approvisionnements .

Virement .

En raison de l'incertitude des prix résultant des modifications qui sont apportées à vos devis, nous vous adressons un acompte de Fr. 3.000.000 pour SALAZAMAY et Fr. 1.000.000 pour Saint-PIERRE, vous nous adresserez une note de régularisation dès constitution de vos nouveaux devis .

Dans l'attente, nous vous prions d'agréer, Messieurs, nos salutations distinguées .

P.S - Nous recevons votre lettre au sujet de l'alternateur et vous donnons notre accord pour sa fourniture .

Nous pensons que notre envoi de fonds sera suffisant pour le démarrage de cette commande .

**Annexe XXV. Société française des constructions Babcock et Wilcox à Monsieur Isautier,
Paris, le 13 mai 1949. APFI.**

SOCIÉTÉ FRANÇAISE
DES CONSTRUCTIONS
BABCOCK & WILCOX
48, RUE LA BOÉTIE PARIS-8^e

PARIS, le 13 MAI 1949.

PAR AVION

Monsieur ISAUTIER

à SAINT-PIERRE

REUNION

AB/DN - PS. 3538 Distillerie de SALAZAMAY -

Monsieur,

Nous avons l'honneur de vous rappeler ci-dessous les différentes propositions que nous vous avons faites concernant l'installation de votre distillerie de SALAZAMAY.

18 Janvier 1949 -

- Elévateur de bagasse.....	240.000 f
- Tête de monte-cannes.....	450.000 f
- Coupe-cannes et transmission.....	575.000 f
Divers (chaines).	

23 Février 1949 -

- Chicane et divers pour chaudière.	198.930 f
- Foyer (grille et réfractaires)....	1.000.000 f
- Briques réfractaires.....	143.000 f

23 Février 1949 -

- Entraînement de l'alternateur.....	144.000 f ou 560.000 f
- Tableau d'appareillage électrique.	1.120.000 f

25 Février 1949 -

- 2 Cylindres de défibreur genre Fulton.....	460.000 f
- Grattoirs.....	117.000 f

9 Mars 1949.-

- Graissage des moulins.....	75.000 f ou 105.000 f
- " de la transmission.....	87.000 f

T.S.V.P.

SOCIÉTÉ FRANÇAISE
DES CONSTRUCTIONS
BABCOCK & WILCOX
48, RUE LA BOÉTIE PARIS-8^e

- 2 -

PAR AVION

22 Mars 1949.-

- Table d'alimentation du monte-cannes 370.000 f ou 470.000 f

8 Avril 1949 -

- Derrick..... 2.350.000 f

Par ailleurs, nous vous indiquons ci-dessous les conditions auxquelles nous pourrions vous fournir les tuyauteries de vapeur nécessaires et les boulons et plaques de fondation pour les moulins.

Notre fourniture comprendrait :

Tuyauterie de vapeur directe à 8 Kgs.

- 1 Tuyauterie de liaison entre la sortie du surchauffeur et le ballon de vapeur directe.
- 1 Ballon de vapeur directe vertical $\phi = 500$ hauteur 2m,150 avec tubulures nécessaires.
- 1 Tuyauterie de vapeur directe pour la machine des moulins
- 1 " " " " de l'alternateur.

Tuyauterie de vapeur d'échappement.

- 1 Tuyauterie de la machine des moulins au ballon
- 1 " " de l'alternateur au ballon
- 1 Ballon de vapeur d'échappement vertical de $\phi = 400$, hauteur 2m,170.
- 1 Tuyauterie du ballon vers appareil d'évaporation
- 1 " vers les régulateurs des colonnes à distiller.

Robinetterie nécessaire.

Pour le prix de frs..... 450.000 frs

SOCIÉTÉ FRANÇAISE
DES CONSTRUCTIONS
BABCOCK & WILCOX
48, RUE LA BOÉTIE PARIS-8^e

- 3 -

PAR AVION

- Boulons et plaques de fondation pour moulins et transmission -

- Boulons filetés aux 2 extrémités avec rondelles et plaques de fondation.

Pour le prix de frs..... 105.000 frs.

Ces prix s'entendent pour matériel départ nos ateliers, emballage en sus, en suspension de taxes.

Pour nous permettre d'établir le plan de fondation du groupe machine-alternateur, nous vous serions obligés de nous faire connaître la solution que vous adoptez pour l'entraînement de l'alternateur, soit le montage d'une jante profilée sur le volant de la machine, soit la pose d'une poulie à gorge à côté du volant existant de 370 de largeur.

Il faut en effet rejeter la poulie de 400 de largeur, le bout d'arbre de l'alternateur ne permettant pas la mise en place d'une poulie de cette largeur.

Nous vous rappelons également les différentes demandes de renseignements indiquées dans nos lettres des :

- 23/2/49 Chaudière
- 22/3/49 Table d'alimentation

Nous espérons que vous pourrez nous faire part des décisions que vous avez prises, et dans cette attente,

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, nos sincères salutations

S^e Française des Constructions BABCOCK & WILCOX
Pour le Directeur Général

Amersfoort

Annexe XXVI. Paul-Alfred à Charles Isautier, Tamatave, le 2 juin 1944. APFI.

Tamatave le 2 juin 1944

Reçu le 20/6/44

mes chers amis,

Je vous réviserai tous les deux dans ma lettre pour les facilités que cela procure, mais je tâcherai, quoique mes minutes soient comptées de vous répondre distinctement sur les différents points dont il est question dans votre dernière correspondance.

Je dois vous dire tout d'abord que je suis à Tamatave depuis mardi soir, j'ai dû en effet, malgré mon état de santé, assister à celui encore plus inquiétant des trois petits; accoupa pour André pour lui guider la situation Salazary. D'instinct de vous dire que c'est la bouteille à sucre et que je n'ai pas encore bien clarifié dans la situation; mais je reviens d'ici sur ce sujet à la fin de ma lettre ou mieux par mes prochains écrits, d'autant plus que je n'ai pas encore tous les éléments nécessaires pour vous faire un rapport complet sur ce que j'ai fait et sur la situation au 1^{er} juin, date réelle du départ effectif de l'affaire à mon avis.

Parsons donc à vos lettres; je dois vous dire que j'ai eu une véritable secousse froide en les recevant, quand j'ai perçu une faute de renseignements vous avez fait. Elle aliène notre stock de vérité pour un finis d'insinuer. Mais réflexion faite j'ai compris que vous n'avez dû vous traiter sans réponse de moi. A ce sujet, je dois dire que votre radio du 20 mai à 9^h40, envoyée sous mention N.L.T. (ce qui signifie S.S. Stock) m'est parvenue à Tananarive le 22 mai à 16^h40; donc 24 heures plus tard que le moment où sa réponse aurait dû vous parvenir, d'après la lettre de Papa. Mais je ne m'en suis pas fait, car le 22 au soir, sans mon port ou votre radio ne parvenait, ma lettre arrivait du 20 à Tananarive à St Pierre; et vous portait les renseignements demandés. Mais à l'avenir, envoyez les radios prises sous la mention "Organ", si vous il faut compter 5 à 6 jours pour

[illegible]

(II)
 soumettrai à l'administration soit homologuer, et pour vous prouver que seule
 votre nomination à ce poste - En vain l'on a qui il y a tellement de conditions à remplir
 que pour tout cela nous ne voudrions pas nous engager quant aux probabilités d'avoir -
 Mr Guérin, c'est précisément lui qui avait offert de parler à ma dernière lettre
 et il est reparti sans rien dire. Il est d'ailleurs un homme sans
 scrupules, par exemple, l'argent en compte est bloqué et ra-
 sades des sommes prêtes à se retirer, dont 85.000 sont restées
 inutiles; voyez complications! - D'autre part, Hoarau
 ne peut causer un malade fatal, réglant par exemple
 une commande de l'Etat - Il ne peut payer ni les droits ni
 les impôts ni la patente - Il ne peut en donner un chèque
 au compte d'autre Salazar, et ne peut donc faire de
 versements - Il ne peut faire la moindre demande au Fajakany
 pour quelque chose que ce soit; il ne peut signer les expédi-
 tions en gare de Camatara etc. etc. - Ce sont ces
 mille et des éléments qui ne peut lui laisser aucune liberté
 faite de laquelle l'affaire ne peut marcher - Si j'étais
 civil et établi à Camatara, cela n'aurait guère d'importance
 mais ce n'est pas le cas, et je ne pourrais évidemment pas
 descendre à Camatara deux fois par semaine pour suivre les
 trains et la correspondance de tous les jours - Ce sont ces
 raisons qui ont déterminé mon côté de la maison un jour
 de lui substituer ma signature pour certaines lettres très déli-
 cates et sans grand danger pour vous - Mais je ne lui
 donnerai pas le droit de rendre à hypothéquer etc. sur le nom
 seul à détenir - Si la pièce que je demande n'arrive
 pas par prochain avertissement, il nous sera impossible de l'envoyer
 le 19 et ce sera pas de ma faute - Toujours au
 sujet Hoarau, il avait fait à me verser une avance
 en Banque de 150.000, sur les seuls intérêts de 70% lui
 était versé, le pauvre diable devant être versé par lui
 et il est reparti sans rien dire et je crois bien de lui servir encore l'ubé-
 de sa somme jusqu'au 31-12-44, d'autant plus que c'est
 à la même date que la Banque de Co Roumiers et que cela ne
 permettrait de nous rien 150.000 de plus que les résultats
 d'exercice, obtenus avant de nous en avoir besoin - Dans
 le cas où nous serions à jour au 31-12-44, il est évident
 que je lui rendrai son argent et qu'il cherchera un

20/ payer les intérêts des à André - 20/ Encasner les intérêts de notre Capital, 20/ payer une
 partie de l'amortissement de ce Capital, et enfin amener au peu les négociations, surtout
 les Bâliments, par petites étapes ; mais car il y a un train, à la condition et même que
 pour attendre, nous pourrions : 10/ travailler sans arrêt aux machines pendant tout le temps
 20/ avoir assez de capitaux pour travailler indifféremment de rebatelles, en attendant - 20/ que le fait que
 le placement ailleurs - Pourrais au Sept Hoarau, Papa
 lui a-t-il fait des offres précises, quant au dividende à
 lui verser en fin d'exercice ? Je voudrais être fixé sur ce point
 car je ne voudrais pas me le mettre à dos avec son caractère
 foudroyant, en commettant un impaire. Il avait avec André
 25% des bénéfices, en conditions sont ~~très~~ belles, mais
 si de un lui a été dit de contraire, il est en droit de croire
 que cela continue - - - J'aime les situations telles, et je
 voudrais le fixer la somme - Mais d'autre part, le pivot de
 l'opération ; il faut faire très attention dans la décision à rendre.
Lettre Charles - Mon cher vient, d'abord pour ta commission,
 je dois te dire que Chermouille d'ing fait pas compte, les
 médecins n'en ont plus ici - Pour le reste, je t'ai fait voir
 car la lettre m'a trouvé au lit où j'étais depuis lundi 22 et
 je t'en mets sorti que dimanche et qui était fermé ainsi que
 le lendemain et j'ai quitté l'hôpital mardi matin sans avoir pu
 venir chercher, mais j'y penserai - Fait Je n'ai pu encaisser de
 paroi que vous avez pu avoir des faits beaucoup mieux que de ce que
 je pense ; la dévaluation allant plus vite que le taux de l'intérêt
 qu'il faut acheter le maximum possible toutes catégories - Si
 j'ai un peu de la possible, j'en achèterai aussi ici - (En pos-
 sant je puis, si les Ech. C. d'ici le permettent, d'en voyer de
 gros le 20.000 livres d'argent dans les galeries de 100-
 200 et 500 livres se trouvant à Salazaray et un tel ici - Média-
 ce que je dois faire - - - J'ai chéri télégraphiquement ; car
 le temps est court - Encre j'en parle plus haut, mais
 voudrais que vous m'habilitiez par lettre à traiter dans
 les jours de 11/12 Feb. Juau. et 23/28 retiens si l'occasion
 femme se présente ; je télégraphierais à ce moment pour connaître
 la disponibilité de la - Mes vœux, continuer achetez par en-
 apaisement compte même si vous = 450/500 - Salazaray
 Je vous envoie la prochaine en un rapport sur l'affaire,
 mais je crois, comme elle se présente que nous vivons

Annexe XXVII. Paul-Alfred à Charles, Saint-Pierre, le 25 janvier 1946. APFI.

Saint-Pierre le 25. 1-46

Mon cher rieur,

Je suis un peu fatigué en ce moment
 & affligé d'une sérieuse migraine, aussi m'écri-
 rai-je pas très longuement; d'autant plus
 qu'il n'y a pas grand-chose de nouveau depuis
 mon petit mot de lundi.

Du côté famille, tout va à peu près; on
 aura baptisé le fils d'Henry hier après midi,
 ce qui a été l'occasion d'une petite réunion de
 famille sans grand relief. (Cela m'a permis
 de faire mettre les finis de ton manuscrit et de
 voir les vite-fannes) - De ton côté, tu dois
 attendre le verdict concernant Rejette, au jour
 d'hui; j'espère que tout ira bien et que ta
 prochaine lettre me rassurera de finis le tout.

À St-Pierre, il fait un chaos & une dépression
 épouvantable. On ne travaille d'habitude pas
 aussi vite que l'on voudrait le désirer - Il y a
 les centaines de m² de piers à gratter & repier-
 re, ce qui emploie un gd. nombre de manœuvres
 sans que le résultat s'apparaisse tous les
 jours. Je suis en train d'essayer de mener
 de front les différentes tâches que tu m'as
 laissées, mais tout est plutôt à l'état prépara-
 toire, qui est le plus insupportable comme tu sais, la

l'écriture pour ouillage : mûches - scies -
 moi pour utiliser à Salazarnay l'usine où
 on a un moulin à eau pour les mûches -
 branches - bedaines - cliés - st. st. - Dis
 par de farandoles & filières - Je crois en

réalisation définitive n'étant pas moi d'être
 atteinte -- J'ai distillé la première eau la semaine
 dernière ; évidemment possible, mais l'absence de
 fermentations s'est présentée - La deuxième sera faite
 ce soir ; ce qui fait qu'à cette allure, ms.
 ne pourrions pas près de terminer l'appareil ; et
 je pense que tu auras largement le temps de ms.
 revenir avant.

Reçu réponse de Melle. Très évasive, ils demandent
 des tas de précisions avant de faire un avant.
 projet - Je crois qu'ils n'ont pas très envie de
 s'occuper de nous - Je prépare une réponse pour
 lui, mais te recommande de me dire
 dès que possible, la température exacte de l'eau
 du "Canal" à Salazarnay, à l'heure où elle
 est la + chaude - (Recherche à faire en cette
 saison qui est la plus chaude de l'année) &
 donne moi aussi la temp. de l'eau du puits.

Il paraît que la connaissance de ces
 facteurs à 100 200 près sont indispensables -
 Ils n'avaient jamais eu l'idée de procéder
 à des essais en SO_2 , et vont les tenter à la
 suite de ma demande -- En fin, comme tu
 vois, rien de formel pour l'instant.

Firas a eu fin répondre - Il offre les plan-
 chettes métalliques pour la chaîne à canons avec
 leur boulons = 99.000 + soit 60.000 + en C.F.A.

J'en prie pour ma sœur traversera
 l'abandon des femmes minime
 - le à pour - tous les
 - un peu - bon
 pour 15. millions
 vous 15. millions
 vous 15. millions

et 17.000 le rendement soit : 41.000 C.F.B. - Mais
 moi ce qui il faut rétablir - Je trouve tout cela
 vraiment très cher - mais ça m'aura plus -

Les courants des guinées & gelli sont posés
 depuis début de mois, et ouvertures de crédits effec-
 tués -

Le prix du rhum (14.000 ltr) est bien fixé à 16⁺ un
 comme au paravent, mais ici pour la campa-
 gne s'écoulera seulement - Le prix du sucre est
 sans appel fixé à 10⁺ et 9.9. soit 6⁺ et 9.9. C.F.B. ou
 est fixé avoir un recours réparti sur 3 ans - Pour nous
 qui achetons les cannes meilleures marchés et vendons
 le rhum cher, ce n'est pas rien si mauvais affaire;
 pour l'instant en attendant -

J'ai reçu vos radios ce matin, j'en ai aimé qu'il
 mais je crains de s'en aller du côté gouvernement
 la toute façon on prétend que le contingent (14.000 ltr)
 ne partira bientôt; et c'est vrai, la question est
 si l'échange doit être remis à plus tard - On vit
 dans une telle incertitude, qui ne fait plus ce qu'il
 faut faire parfois - De toute façon le manque de bois
 et le mauvais état de l'appareil posent un sérieux
 problème pour le très proche avenir -

A propos de ma maison, il ne suffit pas de dire à la
 locataire de s'en aller, mais lui faire donner un
 délai conquis en due & légale forme - C'est ça qu'on
 fait du jour où elle recevra la notice officielle sur

le 6. mois tout courir - Il faut donc se hâter -
 machine Mayba & Richmond de l'Oréno - Si elle
 fait 40 c.v. est qu'elle est à vendre & en bon
 état, il ne faut pas hésiter une minute; à moins
 évidemment que les prétentions soient trop fortes -
 Dis moi ton pour, avant de régler définitivement
 l'affaire, en cas de vente; qu'elle soit les caractéris-
 tiques, et le genre de détente: variable ou fixe -
 le no de la machine, et son régime: français ou
 anglais - (aller jusqu'à 3/4.000 + le cheval -)

Un ami communal Tamatani: j'ai rendu Papo
 qui t'a les réponses - Relance le donc personnellement
 tout si tu juges l'affaire intéressante

Rhum, pour Djibouti, tu feras faire les 16^e m
 de l'Oréno - j'écouterai en 8. c. bon 2.000

Le no. années auto vis-à-vis d'exporter -
 Comme nouvelle: je vis l'heure de ce que tu m'en
 dis - j'ai fait planter l'an dernier des 1000
 mais Hecrau a arrêté la plantation parce que les
 coeurs venant de la station coûtaient trop cher!
 et que je n'étais plus là pour le contrôler -
 Mon cher ami, j'ai certainement encore
 beaucoup de choses à dire, mais ma mémoire
 te trahit; d'autre part, je voudrais monter
 à l'Oréno & voir pour aller un peu sur les
 propriétés demain - Henry me téléphonera
 pour dire que la traction ira toujours bon
 et je voudrais le voir moi-même -

**Annexe XXVIII. Comparaison des bilans (actif et passif) inscrits dans le livre d'inventaire
des Etablissements Isautier (1947-1952) et extrait du livre d'inventaire (1947-1952). APFI.**

BILAN des Etablissements ISAUTIER S.A.R.L. suivant le LIVRE d'INVENTAIRE de 1947 à 1952 Incls.						
DESIGNATION	ACTIF 1947	ACTIF 1948	ACTIF 1949	ACTIF 1950	ACTIF 1951	ACTIF 1952
Bâtiments & Immeubles	2 050 000,00	2 050 000,00	2 050 000,00	2 050 000,00	2 790 350,00	5 087 435,00
Matériel, mobilier & outillage	6 094 359,20	7 204 238,30	7 884 528,85	9 287 613,90	16 243 468,05	26 197 328,30
Matériel nouveau	1 109 879,10	680 290,55	1 403 085,05	6 955 854,15	9 953 860,25	3 795 539,85
Fonds d'Industrie	1 600 000,00	1 600 000,00	1 600 000,00	1 600 000,00	1 600 000,00	1 600 000,00
Combustible	160 000,00	80 000,00	50 000,00	200 000,00	200 000,00	210 000,00
Entreprises diverses + Frais d'Entreprises à amortir	-	-	-	-	2 443 771,95	721 970,70
Cautonnements divers	-	-	-	-	140 000,00	244 000,00
Dépôts centraux	22 720,00	14 320,00	34 760,00	32 680,00	22 180,00	66 360,00
Boubognac & Liqueurs.	473 700,50	277 320,00	94 050,00	266 600,00	542 400,00	541 500,00
Matériaux préfabriqués	-	-	-	-	790 221,10	2 406 869,00
Caisse	40 596,15	53 760,90	75 221,40	91 100,00	72 575,15	55 657,55
Sté Bourbonnaise Crédit	2 392,65	2 390,65	2 390,65	2 390,65	2 390,65	10 836,65
Avances diverses	152 331,75	213 537,45	284 479,05	382 613,25	515 638,05	538 366,85
Avances sur Récoltes	199 290,00	231 570,70	432 035,45	561 152,35	639 390,70	1 103 038,85
Propriété Frédéline Isautier	237 746,30	176 636,90	-	367 787,35	500 049,20	373 964,45
Comptes à régulariser	103 991,00	61 600,00	-	-	-	-
Solde débiteur Propriétaires diverses	2 340 983,25	-	-	-	-	-
Approvisionnements généraux	1 808 807,50	2 208 559,90	3 244 066,00	2 767 126,65	6 418 374,15	8 276 273,65
Distillerie à Madagascar	439 198,70	-	1 569 588,70	-	-	-
Distillerie	5 108 877,50	5 946 646,00	10 161 535,00	4 787 736,00	8 453 389,00	5 332 850,00
Débiteurs & Créanciers ou Créditeurs divers	-	3 075 034,70	3 175 784,85	-	-	11 517 851,55
Actions diverses	-	-	-	252 980,00	463 046,00	905 593,45
Travaux en cours	-	-	-	1 494 972,75	18 146,05	3 281 779,55
Stockage diverses Entreprises	-	-	-	-	80 399,00	-
Solde débiteur	1 732 606,05	-	-	-	-	-
Crédit Foncier de Madagascar SD	-	-	-	-	-	-
Crédit Foncier de Madagascar SP	-	-	-	-	-	-
Distillerie à Madagascar	-	2 376 224,70	1 469 212,70	4 748 667,40	8 542 077,10	-
Comptes en suspens	-	-	307 790,50	444 959,65	-	-
Effets à payer	-	-	-	-	-	-
Banque de la Réunion SP	-	-	-	545 298,00	-	-
Prêts sur signatures (sur récoltes)	-	1 075 222,75	-	790 256,00	-	-
Propriétés diverses d'Isautier	-	3 618 069,85	1 224 906,20	-	-	-
Amortissements	-	-	-	-	-	-
Réserve légale	-	-	-	-	-	-
Réserves	-	-	-	-	-	-
Réserve extraordinaire	-	-	-	-	-	-
Participation du Personnel	-	-	-	-	-	-
Amélioration conditions de vie du Personnel	-	-	-	-	-	-
Société Civile & Agricole de Bérive	-	-	-	-	-	2 865 457,85
Succession Alfred ISAUTIER	-	-	-	-	-	-
Sécurité Sociale	-	-	-	-	-	-
Paragraphe 6. Art. 23 des statuts	-	-	-	-	-	-
Paragraphe 2 & 3. Art. 23 des statuts	-	-	-	-	-	-
Notre Sieur Alfred Isautier	-	-	-	-	-	-
Notre Sieur Charles Isautier	-	-	-	-	-	-
Notre Sieur Paul-Alfred Isautier	-	-	-	-	-	-
Notre Sieur Henri Isautier	-	-	-	-	-	-
TOTAUX	23 677 479,65	30 945 423,35	35 063 434,40	37 629 788,10	60 431 726,40	75 132 673,25

DESIGNATION	PASSIF 1947	PASSIF 1948	PASSIF 1949	PASSIF 1950	PASSIF 1951	PASSIF 1952
Bâtiments & Immeubles	-	-	-	-	-	-
Matériel, mobilier & outillage	-	-	-	-	-	-
Matériel nouveau	-	-	-	-	-	-
Fonds d'Industrie	-	-	-	-	-	-
Combustible	-	-	-	-	-	-
Entreprises diverses + Frais d'Entreprises à amortir	-	-	-	-	-	-
Cautionnements divers	-	-	-	-	-	-
Dépôts centraux	-	-	-	-	-	-
Boubognac & Liqueurs,	-	-	-	-	-	-
Matériaux préfabriqués	-	-	-	-	-	-
Caisse	-	-	-	-	-	-
Sté Bourbonnaise Crédit	-	-	-	-	-	-
Avances diverses	-	-	-	-	-	-
Avances sur Récoltes	-	-	-	-	-	-
Propriété Frédéline Isautier	-	-	14 653,35	-	-	14 807,00
Comptes à régulariser	-	-	-	-	-	-
Solde débiteur Propriétaires diverses	-	-	-	-	-	-
Approvisionnement généraux	-	-	-	-	-	-
Distillerie à Madagascar	-	-	-	-	-	-
Distillerie	-	-	-	-	-	-
Débiteurs & Créanciers ou Créditeurs divers	-	-	-	3 133 824,45	5 436 909,90	-
Actions diverses	-	-	-	-	720 000,00	720 000,00
Travaux en cours	-	-	-	-	-	-
Stockage diverses Entreprises	-	-	-	-	-	-
Solde débiteur	-	-	-	-	-	-
Crédit Foncier de Madagascar SD	494 895,60	3 221 144,80	4 186 008,55	-	4 822 555,00	5 488 405,00
Crédit Foncier de Madagascar SP	1 903 910,90	-	-	-	-	-
Distillerie à Madagascar	624 461,00	-	-	-	-	-
Comptes en suspens	317 079,15	1 237 647,35	-	-	148 496,30	2 559 925,80
Effets à payer	2 500 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	5 750 000,00	1 784 303,00
Banque de la Réunion SP	-	-	-	-	150 792,00	14 452 977,00
Prêts sur signatures (sur récoltes)	983 660,15	2 000 000,00	6 034 390,20	-	-	-
Propriétés diverses d'Isautier	-	-	-	-	-	-
Amortissements	814 435,90	1 797 888,80	2 789 841,70	3 869 103,00	5 551 353,85	8 685 571,35
Réserve légale	204 736,05	631 324,00	948 115,60	1 018 753,60	1 200 000,00	1 200 000,00
Réserves	-	-	-	4 465 377,35	-	10 595 279,20
Réserve extraordinaire	-	-	4 465 377,35	-	9 203 605,85	9 203 605,85
Participation du Personnel	907 561,85	-	1 536 721,60	521 641,85	1 555 996,00	3 442 430,70
Amélioration conditions de vie du Personnel	-	-	-	-	296 380,20	469 701,10
Société Civile & Agricole de Bérive	-	-	-	1 515 600,20	2 754 420,80	-
Succession Alfred ISAUTIER	-	-	-	8 344 924,70	10 030 067,00	1 870 749,55
Sécurité Sociale	-	-	50 383,65	40 562,95	70 199,00	1 005 665,00
Paragraphe 6, Art. 23 des statuts	475 497,75	1 107 775,70	-	-	-	-
Paragraphe 2 & 3, Art. 23 des statuts	-	2 133 574,70	-	-	-	-
Notre Sieur Alfred Isautier	1 073 994,70	2 077 154,90	342 000,00	342 000,00	740 950,50	1 639 252,70
Notre Sieur Charles Isautier	395 682,50	765 267,60	126 000,00	126 000,00	-	-
Notre Sieur Paul-Alfred Isautier	585 881,60	1 208 377,90	384 456,80	126 000,00	-	-
Notre Sieur Henri Isautier	395 682,50	765 267,60	205 485,60	126 000,00	-	-
TOTAUX	11 677 479,65	18 945 423,35	23 063 434,40	25 629 788,10	48 431 726,40	63 132 673,25


premier feuillet **1**

Le présent registre contenant quatre-vingt-dix-neuf feuillets et devant
 servir de livre d'Inventaire aux Etablissements Tsautier a été paraphé à chaque
 feuillet, et signé par premier et dernier feuillet par nous Président du Tribunal
 de première Instance de Saint Pierre.

ccu-
 feuillets

Saint Pierre le 23 Mars 1947.

Président du Tribunal de première Instance de Saint Pierre



Bilan

des Etablissements Tsautier S. H. R. L.

dressé en conformité
 de la Balance générale des existences
 au 30 Juin 1947

Actif

Batiments & Immeubles

Batiments divers de la Distillerie comprenant la cuisine, la salle de Distillation, la salle d'emballage, magasins à rhums, à liqueurs et à bouteilles	600 000
Batiment d'extraction, ses agencements et la chaufferie	500 000
Batiment à clau, comprenant: garage, remise, charbonnerie	
Tonnellerie, magasin	390 000
Maison H. G. servant de logement d'employé	20 000
Maison servant de Bureau	100 000
Batiment servant de magasin général et réserve à fûts et 2 petites écuries	50 000
à reporter	1 650 000

2

Batiments & Immeubles ^{Répat} (Suite)	1650000	
Batiment servant de magasin d'approvisionnement	100000	
Cour générale comprenant les anciennes cours (L'Hérault, V ^e Charles Nicolas, Tassin, Motard, Philé Gayet, V ^e Charles Heben, V ^e Camille Minnier) sur lesquelles sont édifiées les constructions ci dessus - Courain (française) contigue à l'immeuble Bonheur.	300000	2050000
Matériel Mobilier & outillage		
Un grand appareil à distiller "Barbet" avec accessoires	750000	
Un appareil à production de levures et à stérilisation de mélanges	60000	
Un appareil à désinfecter et à Liqueurs	10000	
Divers bacs à sirops et à mélanges, une batterie de cuves à fermentation en tôle d'acier, avec tuyauterie	300000	
Un petit générateur	5000	
Divers foudres usagés dans la Distillerie et dans les Dépôts	15000	
Matériel de cave, tireuse, capsuleuse, bouchuse, brosses etc.	800	
Un appareil à réfrigération d'eau de 1600 frigories pour la cuverie	75000	
Un chariot porte-palonn pour chargement de chums sur wagons	2000	
Un plancher métallique et parache devant la cuverie	40000	
Un réservoir à alcool venant des Etablissements Hb. Mareille	30000	
Une pompe électrique Bickel	10000	
Quatre foudres neufs de 15000 litres venant de Juraud	120000	
Deux générateurs, leur fondation et cheminée cuivre ^{fondation} que leur	650000	
Une balance à cannes abâtée par une construction	15000	
Appareils à cuire - tripl. eff.	150000	
Dix défécateurs en cuivre, bacs chauffés, bacs à mélanges, dékanteurs	177000	
filles - presse - bacs d'attente pour sirops	200000	
Un gas moteur "Colesse"		
Une dynamo	2000	
Diverses pompes en service dans l'usine	25000	
Un saccharimètre	3000	
Un microscope	3000	
à reporter	2642100	2050000

Région		deuxième	feuille
Matériel & Mobilier (bât)		2642,900	2050 000
Un moulin de 50 x 90, avec défibreur, monte-cannes, un chauffe-feu à multiples circulations, de 40 mètres carrés de surface de chauffe. Un réservoir à mazout de 4 mètres de diamètre et 5 mètres de haut. Un pont roulant de 6 tonnes et de 10 mètres de portée à chemins de roulement, le tout venant de Moriole		1600000	
Deux cylindres de échange pour moulin		150000	
Un plancher avec patelage glissée en tôle, desservant les appareils		60000	
Deux chemins mono-rails et palan de 1000 k		1500	
Quatre pompes Burton		40000	
Un deuxième moulin Moriole		500000	
Un transporteur de bagasse métallique et son moteur		100000	
Un pulpeur de vesou		50000	
Un moteur à vapeur Weyer et Richmond, manchems d'accouplement, pièces de rechange, chaînes et roues		350000	
Un condenseur "Rammi"		70000	
Un économiseur "Eail"		200000	
Un surchauffeur		15000	
Pompes venant de Eguenard		30000	
Un palan avec chaînes		6000	
Un four		6000	
Deux machines à piler		10000	
Un étau limier d'une radiée		15000	
Une machine à affûter		5000	
Une raboteuse		5000	
Un four universel à bois		15000	
Un four en l'air		25000	
Un appareil à soudure autogène		10000	
Un appareil marteau compresseur et perforateur		5000	
Une machine à mueler et un marbre d'ajustage		2000	
Un embranchement à deux voies avec wagons pour le transport du bois et des cannes		30000	
à reporter		5943300	2050 000

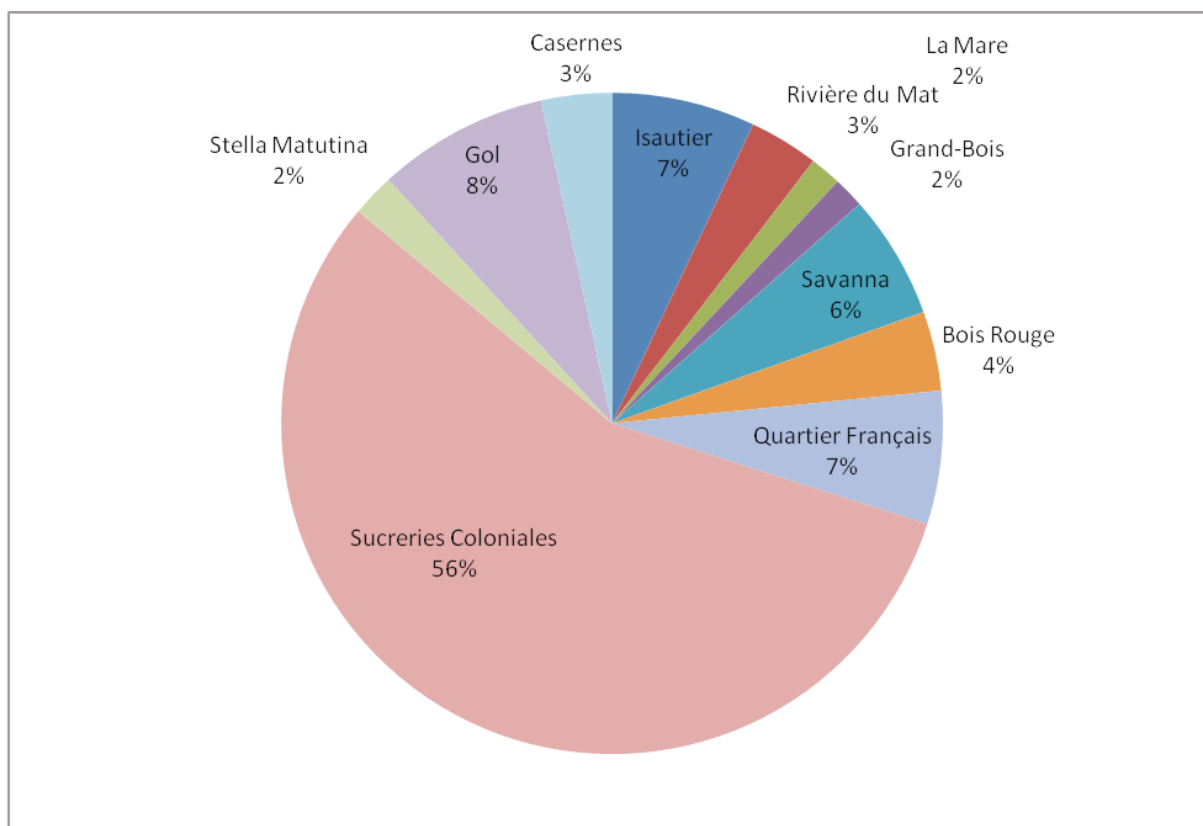
Annexe XXIX. Investissements en matériel nouveau, livre d'inventaire (1947-1952).

Année d'acquisition	Dénomination	Provenance	Quantité	Montant (Francs CFA)
1947	Pont roulant	Ateliers des Casernes	1	41820
	Caisse de matériel électrique	Société "Gellé"	8	240509
	Chapeaux de moulin	Etablissements Babcock et Wilcox	1	227590
	Ventilateur "Rateau"		1	69464
	Appareil "nardigraphe"		1	6195
1948	Citerne à mélasses	Ateliers des Casernes	1	377380
	Voiture automobile Citroën	Foucque et Cie	1	210000
1949	Cuve de distillerie de 60 000 litres	Ateliers des Casernes	2	755314
	Coupe cannes	Compagnie fives Lille	1	477770
	Machine à écrire		2	61000
	Fauteuil de bureau		1	
	Bureau		1	124000
1950	Groupe électrique	Etablissements les Pompes Guinard	1	99238
	Groupe centrifuge	Etablissements Cail	2	214806
	Foudre métallique à alcool		2	604057
	Matériel divers pour coupe-cannes	Etablissements Babcock et Wilcox		88640
	Manchon d'accouplement		1	31430
	Demi-coussinets pour moulins		4	210080
	Appareil à distiller	Etablissements Barbet	2	4624887
	Détartreur électrique "siros"	Société industrielle d'outillage spécial	1	40401
	Appareil multiple "siom"	Comptoir commercial bourbonnais	1	490000
	Voiture automobile Citroën	Foucque et Cie	1	365000
1951	Foudre métallique à alcool	Etablissements Babcock et Wilcox	2	1286330
	Container		1	918700
	Transporteur de bagasse		1	1900610
	Bâtiment de chaufferie et matériel de chaudière		1	1623369
	Chariot égouttoir		1	
	Etiquetteuse	Tirier Pavard	1	162001
	Boucheuse		2	
	Tireuse à 4 becs		1	
	Matériel de chantier	Société Bonvalot	1	658866
	Moto-pompe bernard		1	65000
	Balance à peser les fûts		1	15000
	Grue et ses accessoires		1	1190000
	Turbine à vapeur		1	577046
	Scie à ruban		1	68500
	Bétonnière		1	150000
	Camions citroën		2	1528361
	Table à dessin		1	30078
	Moteur Bernard		2	69800
1952	Matériel Bison		1	589240
	Voiture commerciale Peugeot		1	440000
	Turbine Hydraulique "Magnet Simon"		1	159319
	Machine à écrire		1	49095

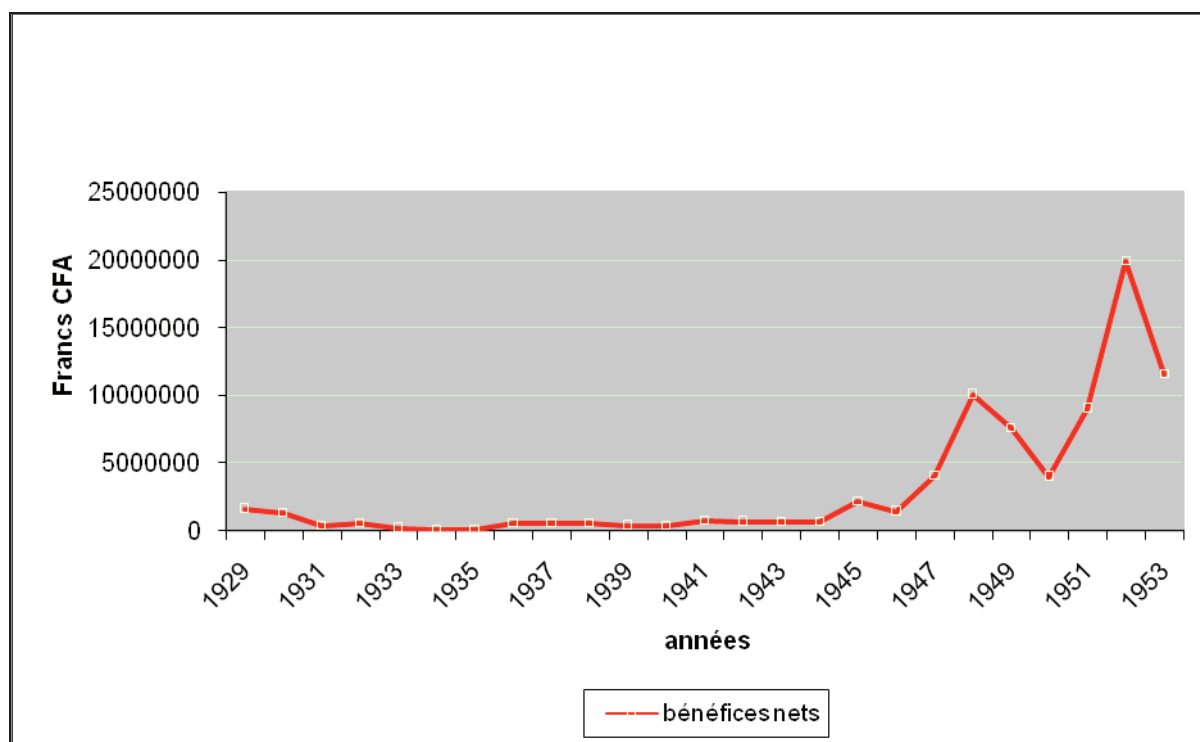
Année d'acquisition	Dénomination	Provenance	Quantité	Montant (Francs CFA)
	Réchauffeur	Grand-Bois	1	58929
	Marteau électromécanique avec burin		1	35792
	Cuve elliptique pour transport de mélasse	Ateliers des Casernes	1	93290
	Balance		1	25700
	Machine à calculer		2	44000
	Voiture Peugeot		1	460000
	Bétonnière	Foucque et Cie	1	196935
	Appareil de soudure électrique	Salazamay	1	66671
	Surchaufferie de "Nayer"	Etablissements Babcock et	1	342738
	Matériel de montage et de robinetterie d'une chaudière	Wilcox	1	405365
	Machine à calculer le béton	Etablissements Froment	1	34079
	Pompe à pied	Suzer	1	2500
	Pompe	Etablissements Fleurié	1	3200
	Brouette		7	24650
TOTAL				22634745

Annexe XXX : Production de rhum en 1945

Distillerie en activité	Volume d'alcool pur à 100° (l.)
Isautier	83 000
Rivière du Mat	40 245
La Mare	18 000
Grand-Bois	18 000
Savanna	72 000
Bois Rouge	46 000
Quartier Français	77 000
Sucreries Coloniales	664 894
Stella Matutina	25 000
Gol	98 843
Casernes	40 920
Total	1 183 902



Annexe XXXI : Bénéfices nets des Etablissements Isautier, y compris ceux du domaine agricole de 1929 à 1953



Annexe XXXII : Carnet de correspondance, Charles à Paul-Alfred, Paris 11 juin 1954

[illegible]

[illegible][illegible]

Trouve-t-on pour continuer ses jours
à bien se faire, c'est pour que tu ne te fasses
pas de peine à tout pour son bien-être
très affectueux.

Annexe XXXIII : Carnet de correspondance, Charles à Paul-Alfred, Paris, 24 juin 1954.

Paris 24 juⁿ 54
25

Mon Cher Fred -

Bien reçu ta lettre N° 17
et tes bonnes soirées et bonnes
Zai tout ça à peu près tu as
de mon mon côté - nous avons
pu cette décision à cause de
l'arrivée de la Vieille. Zai voulu
être au fin d'elle.

Organisations - Tu as du recevoir
les offres de ces
membres le 3^e que j'ai vu de
mon côté m'a adressé aujourd'hui
reponse que je joins à la présente
Tous m'ont envoyé en cadeau
leurs ouvrages ce qui me gêne
beaucoup - de toute façon
réponds directement à ceux qui
t'ont écrit et donne moi une
reponse pour le 3^e -

L'opération - Signera contrat ce
soir - Piel a partir
immédiatement c'est à dire
dans 15 à 16 jours le temps de
faire les vaccinations réglementaires
et d'avoir une place sur l'avion -
à ce propos il me faudra de
l'argent pour payer les 2 passages.
les 300 000 que tu m'as annoncés
ne me permettent guère de faire
face aux commandes à passer
tu seras donc bien amable de
me faire vider au moins 200 mille
CFA de +. En attendant je
rattrairai 2 passages à A. France

je commande tout le matériel
que tu me demandes & ce 26
pour te le réquies qui il sera affranchi
à tout grayer certaines choses
avant de Paris d'autres de Lyon d'autres
de Stienne (etc) - et chaque expé-
dition étant affranchi de Paris un emballage.

Prayer Tiger - 2 difficulties -

af tu ne me dis pas si il faut prendre
le modèle à 2 points ou le modèle
à 1 point pour gagner du
temps tu perds ^{une} Catherine -


Modèle 50 / 2 points cts
Modèle 25 (1 point cts)
sans autre expli-
cation je comprendrai -

Il est parfaitement inutile d'aller
à pied à la messe ni à la messe
derrière au moins de conserver
une armée de maçons pour le
tabouret.

ayant reçu la lettre hier nous pûmes
enfin avoir réponse de Baïer vi
de Ural - Piatⁿ.

Je ne cher veux te le laisser le temps présent
on portera une lettre. J'ai oublié de te
dire au cas ou tu recevrais des colis
ou moi de les faire retires et de
mettre tout hain à mon compte -
Je t'embrasse rapidement ta response
ton Teneau.

Je vous remercie pour les
bons entretiens.



Annexe XXXIV : Propriété de Frédeline, campagne sucrière de 1960. APBCI.

PROPRIÉTÉ FREDELINE - CAMPAGNE 1960									
N O M S	BAS DU CANAL			HAUT DU CANAL			CUMUL		
	SUPERFI- CIE	PRODUCT/ REND À LA GAULETTE	SUPERFI- CIE	PRODUCT/ REND À LA GAULETTE	SUPERFI- CIE	PRODUCT/ REND À LA GAULETTE	SUPERFI- CIE	PRODUC- TION	REND À LA GAULETTE
ALIN Emilien	2.599 0	431.750	166,12	133.520	670	199,28	3.269	565.270	172,910
AGATHE Emilien	315	58.140	104,57	128.520	510	252 0	825	186.660	226,250
ABLANCOURT Marius				84.380	430	196,232	430	84.380	196,232
AGATHE Raymond				157.060	620	253,322	620	157.060	253,322
ABOUKIR Jules	135	22.210	164,501				135	22.210	164,500
COMORASSANTY E. Vve	606	95.030	156,801				606	95.030	156,801
ERINACOURT Emilien	200	42.770	213,850				200	42.770	213,850
HOARAU Consorts	2.495	374.540	150,116	228.170	1.225	186,260	3.720	602.710	162,018
NASSALOM Azéma	100	20.290	202,900	100.560	510	197,177	610	120.850	198,110
PETERS Aristé	1.705	359.370	210,774	252.930	1.156	218,790	2.861	612.300	214,010
PETERS Roland	1.289	146.720	113,825				1.289	146.721	113,820
PALMA Yvon	870	131.820	151,517				870	131.820	151,517
PIETRE Emile	950	189.920	199,916				950	189.920	199,910
REDOUTE Ludovic	985	178.370	181,087				985	178.370	181,087
ROUANIA Joseph	400	75.670	189,175	103.380	450	229,733	850	179.050	210,647
ROUANIA Francis				227.180	1.050	216,382	1.050	227.180	216,382
RAYAPIN Augustin	300	60.940	203,133				300	60.940	203,133
SARPEDON Georges	1.022	151.460	148,200	81.250	345	235,500	1.022	151.460	148,200
SONGOLO Nicolas							345	81.250	235,600
TAMIL Julien	165	30.710	186,121				165	30.710	186,121
TAMIL Toussaint	395	59.910	151,670				395	59.910	151,670
VIRAPIN Emmanuel	425	58.300	137,176				425	58.300	137,176
	14.956	2.487.920	166,410	1.496.950	6.966	214,894	21.922	398.870	181,777

Annexe XXXV : Volume global des ventes (locales et exportations) en 1965.

Mois	Bourbognac	Boissons diverses	Vin	Bec ali	Chocolat	Bonbons	Gelées	Confitures	Jus de fruits	Pots en plastique	Rhum export	Rhum Madagascar	Rhum dépôt
1-4	149950	40810	25640	415360	21715	8729	1652		1760	296840	56717	1250	24729
5	42490	10680	5700	91300	7065	2548	1080		266	78120		561	11691
6	43110	13020	4330	106360	6196	3221	539		568	200340		90	10544
7	47570	17030	5380	106360	4363	3721	890		300	112880			7014
8	52570	13440	6510	125960	6995	4164	1532		320	126060			3335
9	52220	12640	4830	161720	6472	3170	1159	1075	954	230040	28600	420	4600
10	45930	11870	4670	113400	6798	3907	1599	0	1700	110400	7600	403	8200
11	46790	10600	5180	182440	3663	2460	586	346	595	246000	22592	2463	8200
12	53620	16920	5530	177680	4050	4226	464	671	2415	216000	55350	2057	8300
Total	534250	147010	67770	1480580	67317	36146	9501	2092	8878	1626280	170859	7244	86613

Annexe XXXVI : Extraits des classeurs conservés dans le bureau de Charles Isautier.

AGRICULTURE

Dans ce classeur, Charles aborde plusieurs points dans les années 1960 (1962-1972)

- Sicalait
- Fermex
- SCAB
- Distillation du géranium
- Espèces florales réunionnaises
- Elevage de porcs
- Oies et foies gras

Il s'intéresse également à l'élevage des chèvres (15-02-66) notamment sur sa production laitière et rédige un plan de production pour la ferme d'élevage (Fermex) (30-11-1963).

Idées

31-5-72

AGRICULTURE

En vue mécanisation récolte de cannes il serait bon

- 1°/ de recenser toutes les parcelles justiciables de cet avantage
- 2°/ Ceci fait - concevoir et aménager
 - a) concevoir les circulations -
 - b) les alignements des rangées de cannes -
 - c) les allées d'irrigation - et les tuyauteries
 - d) la forme des parcelles pour une perte de place minimum aux bords de champs pour le retournement des machines -
 - e) la circulation sur les champs, soit des camions soit des tracteurs et remorques qui suivront la récolteuse
 - f) les coupe fens dans la mesure où la récolte mécanique imposerait de brûler les récoltes avant récolte - Tenir compte du fait que nous sommes dans une région ultra sèche

Sensibiliser les intéressés - Commencer tout de suite études - ne pas oublier qu'un cycle de cannes dure 5 à 8 ans

Élevage -

S'il on décidait la création d'une porcherie -
je pense que le meilleur climat serait celui
de la zone comprise entre le C.D.3 et l'Équene -

Pour l'eau

il faut que ce soit en dessous de la canalisation
des Harondelles - (donc vers les Eucalyptus) -

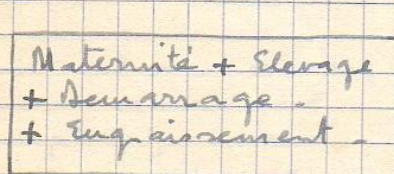
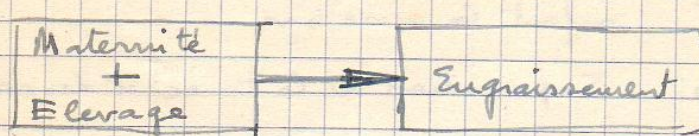
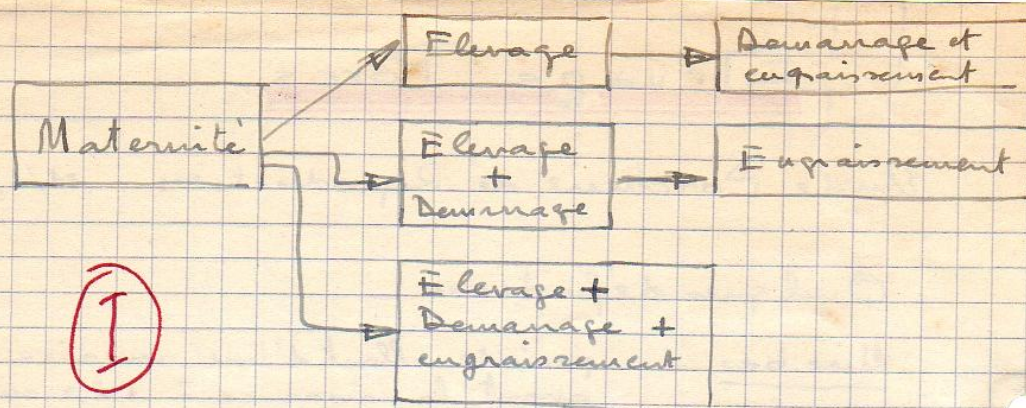
Pour l'accès -

Peut être d'équerré serait préférable -
mais ne pouvant se pas envisager une entreprise -
ment privée pendant l'été inter coupe - on l'a fait
maintenir du personnel sans avoir trop de travail
rentable -

Pour l'électricité -

C'est la région des Eucalyptus qui est préférable
car plus proche de la H.T. passant sur le C.D.3 -

Pour la valorisation des sous produits notam -
ment des pailles c'est l'Équene qui est plus
proche de la zone - Séranius - Pour mes déchets
étant donné qu'il est plus facile de monter des ballots de
paille sèche que de monter des pailles - Ne pas oublier
que les maintenances de pailles sont maintenant en
partie mécanisées - or le terrain le permet -



Formule ① avec 3 variantes

$$\begin{array}{|l} I(a) \\ I(b) \\ I(c) \end{array}$$

Formule ②

Formule ③

Oies et foies gras -

Renseignements divers - Bibliographie -

L'Organisation du marché des foies gras -

Revue de l'Elevage - Décembre 1963 - page 1317 -

L'Elevage des Oies -

Revue de l'Elevage - janvier 1959 - page 21 -

Donne quelques conseils mais assez sommaires
un renseignement intéressant sur la nature
de l'eau de boisson pendant le gavage -

La production du foie gras d'oies âgées de
moins de cinq mois -

La Revue de l'Elevage - octobre 1966 - p 129

Article très intéressant - c'est probablement
le genre de révolution qu'il faudrait adapter ici
si l'on voulait espérer diminuer le rapport
poids de l'animal / poids du foie - Toutefois
les chiffres indiqués laissent assez mal augurer
de la rentabilité de l'opération dans le cadre
de la Région Quelques renseignements quantitatifs
tifs -

**Annexe XXXVI Extraits des classeurs conservés dans le Bureau de
Charles Isautier**

CHOCOLATERIE

p.531

Consultation Restreinte

la viscosité permette le coulage dans les moules ⁽⁸⁾
 Le réchauffage précédent devra amener à la masse
 à environ 30-31°C - dans le cas de la 799 -

Si l'opération est très pénible, ajouter un peu
 de Cote Hi 000 - à raison de 2,5% de la M.G.
 du produit - puis refroidir à 32-34° et
 alors réchauffer à nouveau jusqu'à 34-36° puis
 mouler -

Pour mouler - réchauffer les moules (voir cas
 de la graine 555) -

Refroidissement - Conditionnement - Stockage
 voir également cas de la Graine 555 - même
 process -

Pour obtenir de bons produits il faudra
 sélectionner

a/ le Cacao

b/ la poudre de lait -

a). Poudre de Cacao -

#.

Non alcalinisée -

bon goût - bonne odeur -

humidité maximum 3% -

teneur en M.G. 10/12% -

pH (5% en eau après chauffage) - 5 à 6 -

Chocolaterie

9. 2 - 69

①

Torrefaction

Ce poste semble être le plus délicat et le plus difficile à bien conduire dans toute la fabrication tant des chocolats que des Poudres de Cacao -

C'est à ce poste qu'il faudrait avoir la personne la plus habile, la plus intelligente et ayant le "meilleur goût" de tout le personnel préposé à la préparation -

C'est cette opération qui "révèle" les qualités intrinsèques des cacaos mis en œuvre

Ces-ci n'étant pas constants dans leurs natures il importe qu'on "grade" la torrefaction pour que le goût final soit uniforme et constant

HUILE

RESUME

Le classeur concernant l'Huilerie date des années 1970.

Charles réalise un calcul des amortissements, des salaires et des charges, du coût de l'énergie (électricité, combustible), de produits divers, des frais généraux, des charges. Il réfléchit longuement sur l'achat des graines en fonction de la production qu'il compte réaliser¹¹⁷³ et se base pour cette évaluation sur l'état actuel du marché de l'huile de La Réunion

Objet de l'activité :

« Production d'huiles de table et de tourteaux à partir de graines oléagineuses produites dans le département ou importés –les huiles étant destinées à l'alimentation humaine- les tourteaux à l'alimentation des animaux ».

Ordre des réflexions

1. Examen des chiffres d'importation d'huiles sur les trois années précédant la création du projet
2. Analyse des cours actuels
3. Proportions et prix d'importation des matières premières
4. Repérage des principaux importateurs
5. Repérage des financeurs potentiels : dans ce cas précis il dit « *quelles pourrait-être l'intervention de la chambre de commerce – dans une opération huilerie réunionnaise ?* »
6. Lieu de stockage des matières premières proches du port
7. Matériel de déchargement
8. Organisation du stockage

Quelques dates :

10/10/71 Recettes prévisionnelles de l'huilerie.

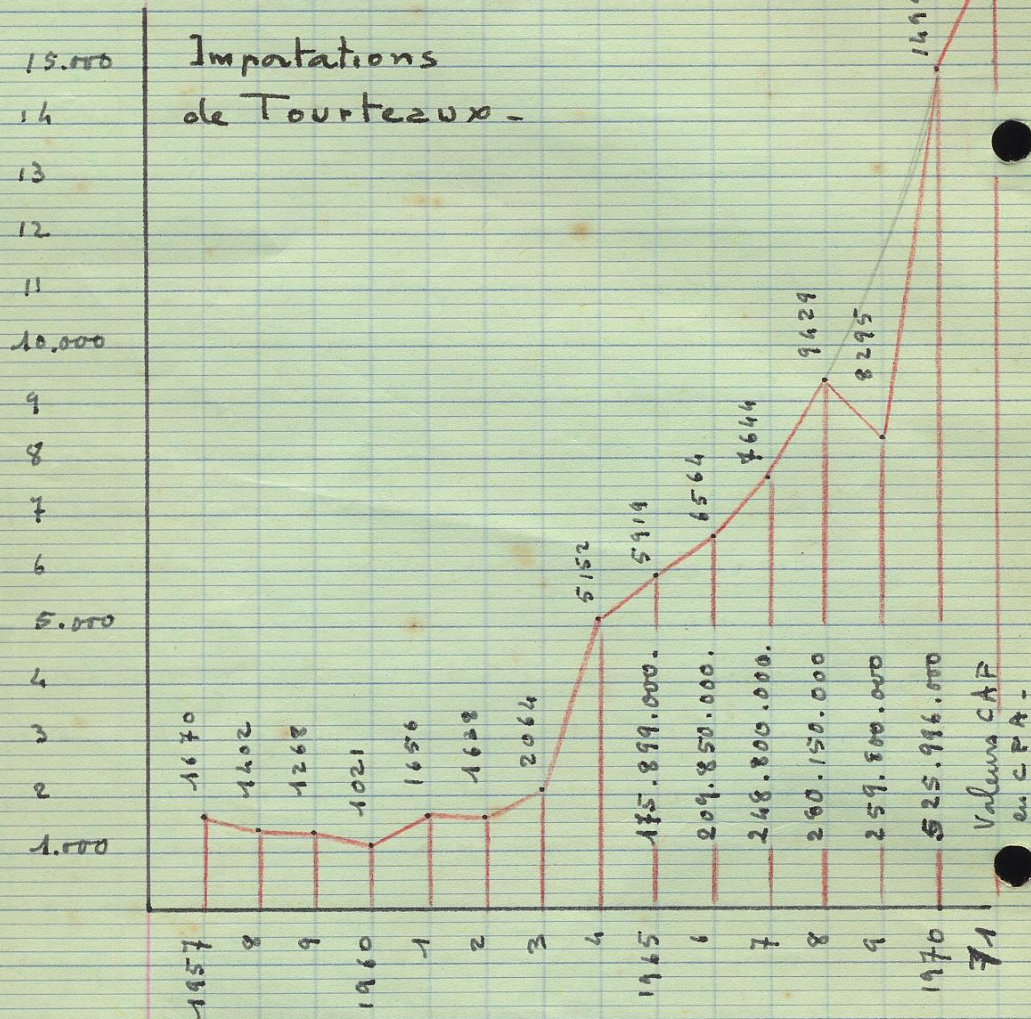
28/09/71 évaluation du matériel et des fournitures nécessaires : évaluation des coûts pour l'huilerie.

13/5/72 Réflexion sur le montage de la société. Première ébauche des futurs statuts.

¹¹⁷³ ABCI, classeur Huile 15 juin 1969, notes non paginées.



des ressources alimentaires locales -



313 - Détermination des Marchés Globaux actuels

Huilerie

15/6/69 -

Dans l'état actuel du Marché de La Réunion pour équilibrer la production d'huile avec la consommation d'huile et de tourteaux il faudrait

Traiter -

Soja - 10 600 tonnes de grains
donnant: 1800 T/huile et 8480 T/tr.

Arachides - 6 440 tonnes de grains
donnant: 2800 T/huile et 3520 T/tr.

Soit le cumul suivant -

Soja -	10 600 T/g	→	1800 T/h	→	8480 T/tr
Arach.	6 440 T/g	→	2800 T/h	→	3520 T/tr
	<u>17.040 T/g</u>		<u>4.600 T/h</u>		<u>12.000 T/tr</u> *

D'où la nécessité d'une usine pouvant traiter en 220 jours

1°/ 80 tonnes de graines par jour (24 H.)

2°/ Raffiner 25 T/huile par jour (24 H.)

Dans cette hypothèse on aurait les données suivantes -

Soja - 80 T/graines	→	13 T, 6 huile
	→	64 T, 0 Tourteaux

* ce chiffre de 12 000 tonnes de tourteaux, implique de tous les éléments pour le bétail soient fabriqués on place - sinon la consommation serait plus faible # 9.500 T/an

Arachides - 80^T/graines → 34^T, 72 huile
 → 43^T, 84 tourteaux

Il y a un petit problème au niveau du raffinage qui ne paraît pas équilibré mais avec du stockage on peut le résoudre —

Ce qui est beaucoup plus douteux c'est la possibilité de faire de l'huile d'arachide rentable puis-que malgré sa qualité supérieure, il faudrait en vendre au moins une partie au prix de l'huile de soja

La solution consiste probablement à baser la production d'huile sur la consommation des tourteaux — et à importer le surplus d'huile —

Ce qui serait donc souhaitable en poursuivant le raisonnement ci-dessus, serait de :

- 1°/ faire toute l'huile d'Arachides qui peut se vendre au prix Arachide — (sans tourteaux) —
- 2°/ en équilibrant les tourteaux avec la consommation, faire faire l'huile de Soja qui correspond à l'appoint de tourteaux pour atteindre le total de la consommation locale —

Cette méthode améliorerait nettement le coefficient d'utilisation de l'huilerie — en augmentant sa valeur absolue la production de l'usine —

Essai de
C.E.P
Arachides
seules

10-10-71-

(9)

Cogedaf - huilerie -

Recettes prévisionnelles -

I°) Huiles -

On peut espérer vendre - 920 tonnes d'huile
sous le label Huile de luxe = Arachides -
soit 1.000.000 litres -

Les cours actuels permettraient de vendre ces huiles
départ usine - à 180 francs le litre -

① Soit $180 \times 1.000.000 = 180.000.000$ frs.

Le reste de l'huile produite soit 4.000.000 litres
serait commercialisé sous le label "huile de table"
le prix actuel serait départ usine 157 fr le litre

② - Soit $157 \times 4.000.000 = 628.000.000$ frs.

Soit ① + ② = 808.000.000 frs.

II°) Tourteaux - qualité expeller - vendrait départ usine au moins 32 francs le kilo

Soit - $5200000^k \times 32 = 166.400.000$ francs -

Dans cette hypothèse le montant des recettes
s'élèverait à :

(10)

I° Huiles = 808.000.000 fr.
 II° Tourteaux = 166.400.000 fr.

Total Recettes (HT) = 974.400.000 fr.

Le disponible pour payer les achats de graines
 serait égal à :

Recettes = 974.000.000 fr.
 - Charges = 240.000.000 fr.

Disponible = 734.000.000 fr.

Pour fabriquer ces quantités il faut environ
 10.000.000 kg. de graines.

Soit un prix possible pour la graine
 départ stock usine = 73,4 fr par kilo.

C'est approximativement le prix moyen
 de la graine à l'heure actuelle - voici
 dessous -

Prix FOB (nac) Nigeria	66	-
Surpet pour Réunion	3	-
	<u>69</u>	fr/Kg.
Assurance - déchargement - Transport	4	-
	<u>73</u>	fr/K

COGEDAL

27/10/71

①

COGEDAL

NOTE de SYNTHESEProjet

Création à St Pierre de la Réunion d'un complexe d'industries alimentaires.

Ce projet s'inscrit dans le prolongement de l'action entreprise dans cette direction par le Groupe ISAUTIER.

Dans ce domaine le groupe a déjà réalisé, outre la Distillerie ancestrale de Rhums dont il continue l'exploitation :

- 1° - une fabrique d'aliments composés pour les animaux
(production 1970 = 6.000 Tonnes -
- 2° - une chocolaterie =
- 3° - une confiserie =
- 4° - une confiterie =

Le groupe désire noter préférentiellement dans le complexe à créer, mais, recherchant "l'ouverture", il créera une Société Anonyme indépendante.

L'objet de cette S.A. sera la promotion et l'exploitation de toutes industries alimentaires.

Les principales activités actuellement envisagées sont :

① MINOTERIE de BLÉ

Elle traitera des blés français reçus en vrac qui seront

②

transformés, après stockage, en:

- Farines de qualité supérieure et constante
- Issues destinées à l'alimentation animale

Il sera traité annuellement:

- environ 13 200 tonnes de Blé dans un premier temps, donnant:

- Farines = 10 000 tonnes (marché actuel de la Réunion)
- Issues = 3 200 tonnes

pour un chiffre d'affaires annuel de:

- Farines: 10 000 000 kg à 50 Fr	= 500 000 000 CFA
- Issues: 3 200 000 kg à 20 Fr	= 64 000 000 CFA
	<u>564 000 000 CFA</u>

Emplois créés^(*) = 36 emplois directs et permanents.

Charge salariale prévue = 35 000 000 CFA

(*) Chiffre ne comprenant pas les emplois créés pour transit, transports, distributions, dont le montant s'élève à plus de 63 000 000 CFA).

Immobilisations envisagées

- Achat d'un terrain de 20 000 m² en Z.I. n° 2 de St Pierre, en location-vente à raison de 20 francs le m² pendant 15 ans, soit 6 000 000 CFA payables en 15 ans
- Equipements, Bâtiments, VRD, Imprévus: 266 000 000 CFA

Bénéfice escompté avant impôt

$B_M = 19 950 000 \text{ CFA}$, soit 7,5% des immobilisations

COGEDAL
p.542 à p.545
Consultation Restreinte

CONFISERIE

Plusieurs périodes 1963, 1967 et 1969. A chacune de ces années correspondent un nouveau « moment de réflexion » pour une amélioration de l'activité.

14/12/1963 : éléments du prix de revient de la production. Il en distingue 11 :

1. Matières premières
2. Maîtrise et main d'œuvre
3. Combustible et énergie
4. Emballages
5. Amortissements et entretien du matériel
6. Frais financiers
7. Frais généraux
8. Impôts et taxes
9. Technologies et recherches
- 10. Publicité** : il n'en parle pas du tout.
11. Primes

CONFISERIE

p. 547

Consultation Restreinte

2°) Maîtrise et Main d'œuvre -

a) Chef de fabrication -

$$13 \text{ mois à } 70000 = 910.000 -$$

$$\text{Logement } 12 \times 15 = 180.000 -$$

$$\text{Fixe} - \underline{1.090.000}$$

b) Contre maître - 1 -

$$13 \times 30000 = 390.000 -$$

c) Ouvriers - 2 - (fabrication 1 emballage 1) -

$$2 \times 13 \times 20000 = 520.000 -$$

d) Manœuvres - 3 - fabrication -

$$\begin{array}{r} 3 \times 225 \times 550 = \\ 675 \times 550 = 371.250 \end{array}$$

e) Manœuvres - 2 - Emballage -

$$2 \times 225 = 450 \times 550 = 247.500$$

Recapitulation -

chinois	1 chef de fabrication -	1.090.000
chinoise	1 Contre maître -	390.000
++	2 ouvriers -	520.000
+++	5 manœuvres	618.750
	<u>9</u>	
	Total	<u>2.618.750</u>

06/12/1967

Il s'agit de la première étude complète de la confiserie dans ce classeur. Elle comporte 16 pages organisées de la façon suivante :

La formule théorique du bonbon et ses proportions

La fabrication et ses 14 opérations (p.2) :

1. Pesée des composants
2. Solution du sucre et du glucose dans l'eau
3. Remontée de la solution dans la boule à vide pour aspiration
4. Cuisson et séchage
5. Vidange appareil
6. Transport de la pâte sur la table froide
7. Incorporation à la pâte du colorant et du parfum
8. Brassage de la pâte
9. Transfert de la pâte de la table froide à la table chaude
10. Réchauffage de la pâte
11. Découpage de la pâte
12. Introduction de la pâte dans la mouleuse
13. Récupération des produits sous le vibreur
14. Transport des produits dans la chambre climatisée

Commentaires sur les aspects théoriques et réalisation au niveau local (p.3)

Il vise 50 tonnes par an au lieu des 100t qui peuvent être produite avec 3 personnes. Il n'est pas seulement question de produire, il faut aussi pouvoir emballer les produits : « nous ne pouvons emballer une telle production quotidienne R il faut donc réduire celle-ci mais en réduisant aussi le personnel ».

p.5 : cas particulier des sucettes. « Cette opération plus délicate ne permet guère de dépasser 2à 3 veuves par jour si on veut que l'emballage suive. Par précaution on n'admettra que 100 kg/jour.

En quoi consiste l'emballage ? (p.7)

1. Confection des poches (100g et 1kg)
2. Pesée des poches
3. Remplissage des poches
4. Scellement des poches
5. Comptage et mise en cartons pour livraison

Il aborde le problème de l'énergie (p.11) :

- Consommation horaire d'électricité
- Consommation horaire de vapeur

Sucettes-matières premières (p.15)

1. Pâte sur le même principe que le bonbon
2. Bâtonnets : 105 par kilo.
3. Emballage individuel

CONFISERIE

p. 550

Consultation Restreinte

CONFISERIE

28/12/68 -

①

Perspectives et objectifs -

En 1968. La section confiserie (bonbons) a produit et vendu Kilos de bonbons divers -

Cette production se décompose en :

Bonbons acidulés -

Bonbons givrés mix

poches de 100 gram. =

poches de 1000 gram. =

Bonbons emballés

poches de 100 gram. =

poches de 1000 gram. =

Sucettes

poches de 100 gram. =

poches de 1000 gram. =

Caramels

Sucettes

poches de 100 gram. =

poches de 1000 gram. =

Bonbons emballés

poches de 100 gram. =

poches de 1000 gram. =

Valeur globale départ fabrication =

L'affaire Dos Santos - nous apporterait un complément de matériel, peut être pas absolument indispensable, mais qui nous permettrait :

- 10) d'élargir la gamme de nos produits -
 - a) bonbons fourrés - berlingots -
 - b) caramels mous -

2°/ moyennant un procédé d'emballage restant à trouver - bonbons sous type regline - viant... etc. peut être la "Rose" permettra-t-elle cet emballage

2°) Outre ces productions nouvelles, une partie du matériel offert rendra renforcés nos moyens de production dans d'autres secteurs -

- a) le générateur - permettra de travailler en même temps - chocolaterie / confiserie et sirops - jus de fruits - confiserie - La Creil étant insuffisante à elle seule -
- b) Le 2° ciseleur AC 5 - pourra être avantageusement utilisé pour la cuisson à basse température des confitures - ou pour les caramels si on veut les fabriquer en même temps que les acidulés -
- c) La machine inox à double fond pourra être récupérée pour les émulsiques - type émulsion
- d) la P 20 - serait améliorée et utilisée pour l'enveloppement des bonbons (tous genres -) conjointement avec la P 15 - qui serait plus spécialement utilisée pour les bonbons de chocolat (ou substituts -) -

Dans l'ensemble -

Outre l'amélioration des qualités et la mise au point des produits nouveaux - il verra à résoudre le problème du conditionnement papiers pour emballage individuel des produits

CONFITURE
p.553, p.555-556
Consultation Restreinte

16/02/1969 Nouveaux objectifs : confitures, confits, conserves.

- Confitures : Production ambitionnée de 100 tonnes à court terme et 200 tonnes à long terme dont 70 tonnes à l'exportation
- Fruits confits : 3/5 tonnes par an
- Conserve : à long terme 40/50 tonnes

Nature des productions envisageables

1. Confitures

a. A partir de produits locaux, nature des préparations

	Gelées	Tranches	Marmelade	Pâtes	Confit avec morceaux	Répartition en tonnes
Ananas	X	X	X	X	X	20/35
Papayes		X	X	X		15/20
Bananes			X	X	X	15/20
Goyaviers	X		X	X		20/30
Goyaves	X		X	X	X	10/15

b. A partir de fruits importés ou de pulpes

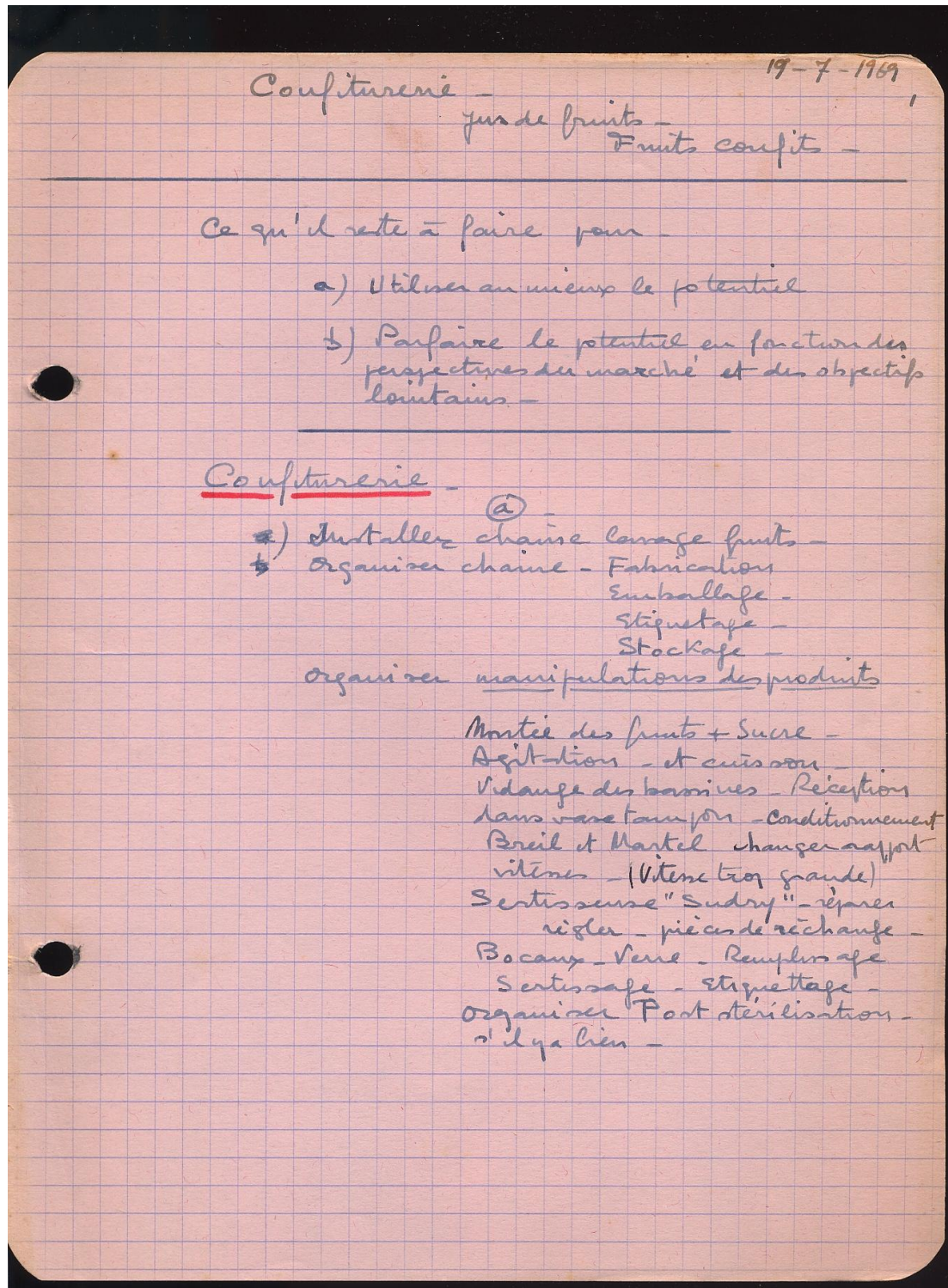
	Gelées	Tranches	Marmelade	Pâtes	Confit avec morceaux	Répartition en tonnes
Pommes	X		X			10/15
Abricots			X		X	2/3
Pommes			X		X	1/2
Raisins	X					4/5

2. Fruits confits

	Tranches	Cubes	Entiers	Export possible
Ananas	X	X		X
Papayes	X	X		X
Combavas	X	X	X	X
Pamplemousses	X			
Goyaves	X			X
Gingembre			X	X
Pommes			X	
Figues			X	
Letchis	X			X
Mangues	X	X		X
Caramboles			X	X
Patates	X	X		X

19/07/1969

Charles définit « ce qu'il reste à faire pour » :



DISTILLERIE

Distillerie

- 11 - 6 - 68

Fermentations

Composition des moûts dans quelques pays producteurs de Rhums -

Guyanne Anglaise -

15/16 volumes de mélasse pour 100 Volumes
d'eau - Densité 1060 à 1063 - Sucres
totaux environ 9% -

Etats Unis -

taux habituel 1 vol. mélasse pour 5 vol. d'eau
densité 1065/1075 quelque fois 1080 -

Martinique Guadeloupe - Réunion

Très souvent les moûts sont composés unique-
ment de mélasse et d'eau - Pour les Rhums
plus corsés à la Martinique on y ajoute des
vinasses -

A la Martinique on supprime quelque fois l'eau
pour n'utiliser que de la Mélasse -

La proportion de Mélasse est généralement
de 10% - rarement 15% -

La densité lourde au lourd de 1040/1050

La teneur en sucre est généralement de 6 à 8 %.

Pour le grand Arôme le moût est composé de mélasse et de vinasse très acide (15 g/litre). La densité est élevée 1090 à 1115 - la fermentation est longue 9/10 jours -

Dans la généralité les mélanges employés étaient :

Mélasse	-	12%
Vinasse	-	60%
Eau	-	28%
Densité	-	1068 - 1070.

La concentration alcoolique inhibant les ferments ou est limitée dans la teneur en sucre des moûts. En distillerie de mélasse compte tenu des innombrables sels et impuretés, cette limite serait de 9 à 12% - bien que la densité prime, par ailleurs être très élevée même sur tout si on utilise des vinasses -

Etude du Procédé à Moût épais
système Arroyo -

Distillerie -

27-12-68

(2)

Objectifs 1969 -

I°) Sur le plan matériel -

- A) Terminer connexions mélasse -
- B) Mettre en place tableau électrique - récupération énergie -
- C) Mettre en route rectificatrice épuratrice -
- D) étude et commencement de réalisation du programme
épuratrice mélasse et récupération des launes -
augmentation du % d'alcool dans les moûts fermentés
- E) Améliorations diverses - dont évacuation vinasses -
en partie conditionnée par D - (échangeur Alfa Laval)

II°) Sur le plan de la production -

- F) Amélioration de la qualité des Rhums - à court terme -
et plus tard fabrication Rhums haute qualité avec vesou -
- G) Amélioration des rendements Rhum / mélasse -
- H) Amélioration du bilan prix de revient -
par (G) par (B) - par (D)
- I) Mise en face production Vieux Rhums -

29-12-68

LIQUEUR) & PRODUIT) NOUVEAUX

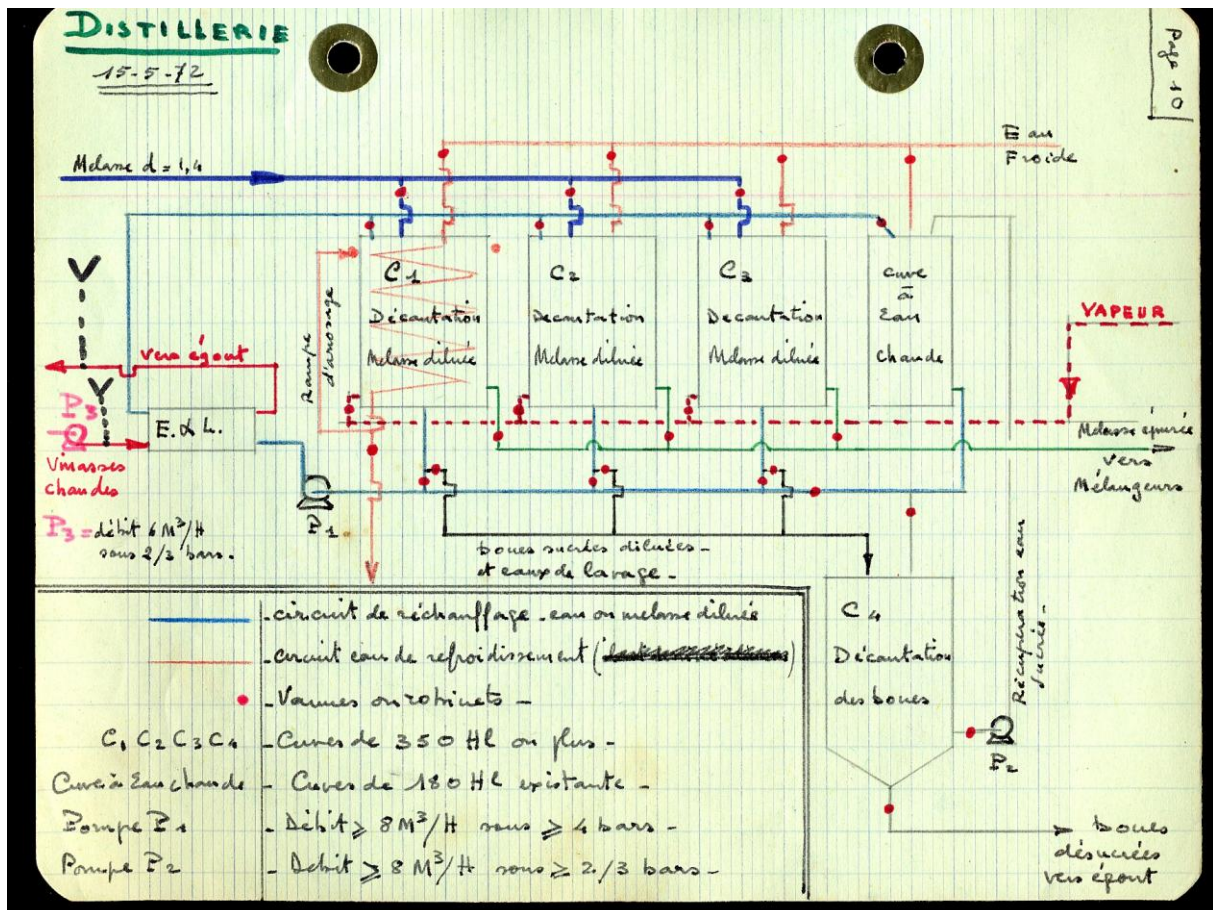
Rechercher possibilité produire des fruits au Rhum
ou à la liqueur -

Letchis - Rhum Vieux de Bourgogne + Sirop -

Ananas -

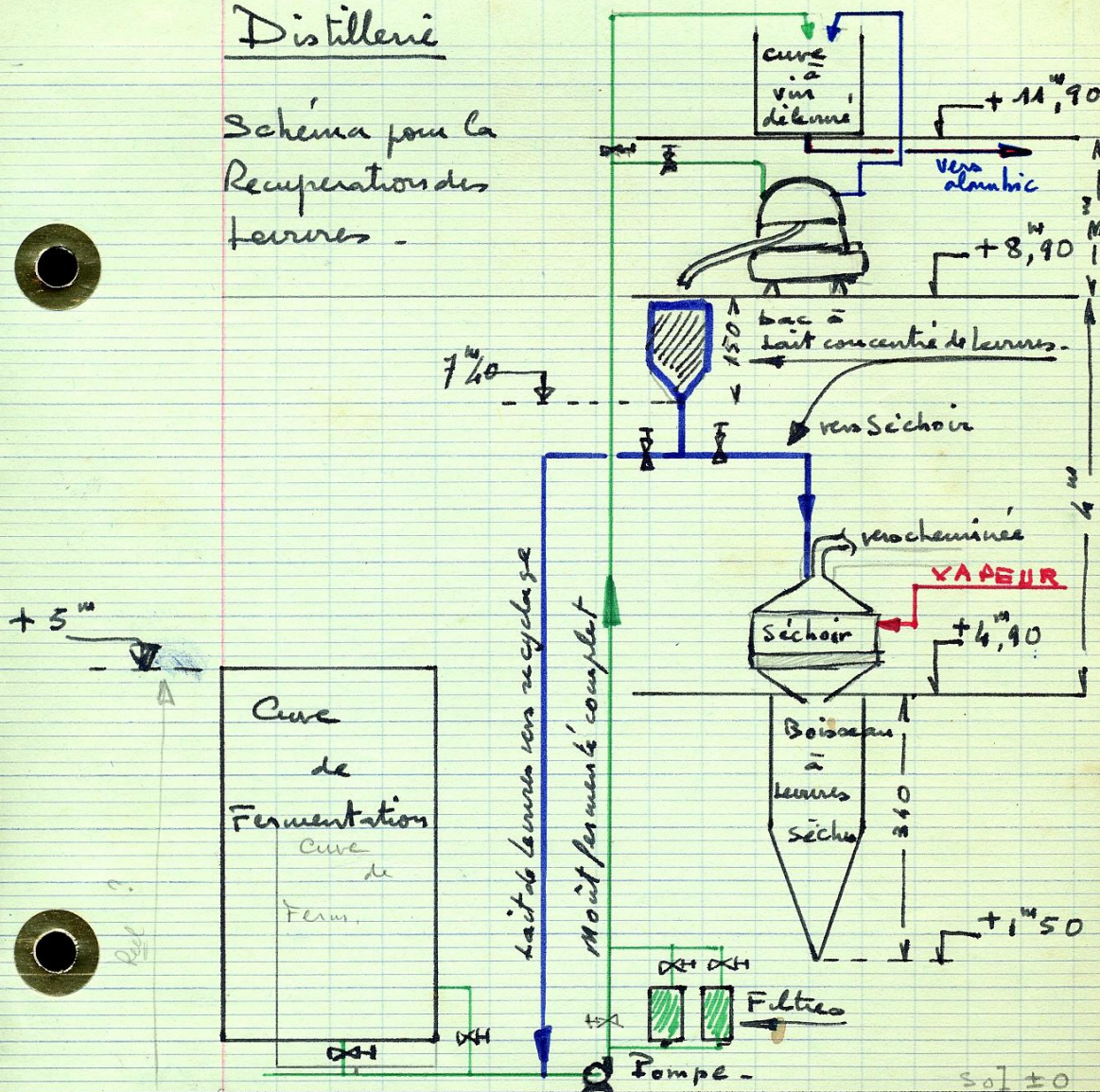
Vangamayas - fruits + liqueur

Fruits confits + alcools + parfums -



Levurerie

27-6-72

DistillerieSchéma pour la
Récupération des
levures -

DIVERS

Canne à Sucre - Potentialités -

31-05-1980

①

REUNION

En 1979.

La Réunion a livré à ses usines -

2.405.000 Tonnes de Cannes -

Si nous ^{vous} référons en prenant, quelques précautions
quantitatives, aux données de la campagne sucrière
de Maurice en 1977, - Ce potentiel cannes correspond
ref.: (Revue Agricole & Sucrière de l'île Maurice - Vol 58 - N°4 - (10/12 - 1979)
à -

Melasses - $32 \text{ kg/ton} \times 2.405.000 \text{ T} = \underline{76.960 \text{ T/mel.}}$

En arrondissant à $30 \text{ kg/mel/ton can.}$ nous aurait : 72.150 T/mel

Têtes de cannes disponibles à la récolte = ~~15%~~ - 28%

~~384.800~~ Tonnes - 673.400 T.

Pailles produites au cours du cycle végétatif = 16%

384.800 tonnes -

Bagasse à 50% d'humidité - $28,7\% + [28\%]$

à 28% = 673.400 Ton. # 336.700 T/M.S.

Récupérable après production énergie nécessaire
au sucreries - # 15% - de la bagasse -

110.000 tonnes - à 50% d'humidité

soit 55.000 t/matières sèches -

Avec un meilleur équipement des sucreries, ce potentiel

recupérable pourrait être amélioré - et porté à ②
 20/25% soit pour l'année considérée - une fourchette
 de = 134.180 T. à 168.300 T. soit environ une
 moyenne de 150.000 T. / et 75.000 T / de M.S. -

Boues et écumes (3,4% à 85% d'humidité) -

Récupérable - kg
 $3,4 \times 10 \times 2.405.000 \text{ T} = \underline{81770 \text{ ton/écumes}}$

Soit en matière sèche - (15%) - = 12.265 Ton./M.S./écume

Potentialités - utilisation composants écumes -

Cires \approx 450 grammes / tonne de cannes

soit \approx 1.080 tonnes

Matières grasses \approx 370 gram. / tonnes / cannes -

$0,370 \times 2.405.000 \text{ T} = \underline{889 \text{ Tonnes}}$

Protéines brutes - 580 gram. / ton. / cannes -

$0,580 \times 2.405.000 \text{ T} = \underline{1.394 \text{ tonnes}}$

GROUPE ISAUTIER

31 décembre 1972 : Projet HOLDING « Etablissements Isautier » + Distillerie + Sociétés d'exploitation des branches des Ets Isautier (après éclatement)
--

1. Société de gestion et de comptabilité
2. Société entreprise (travaux publics et bâtiment)
3. Société d'aliments pour bétail
4. Société (sirops)
5. Société bougies-encaustique-javel peut-être plus tard Détergents

+

Sociétés où le groupe a des intérêts plus ou moins prépondérants

SCAB	100%
Succession Alfred Isautier	100%
Société du Mesnil	80%
SOREC	90%
SORTO	100%
SIRPA	50%
SOREMA	50%
ISOPLAST	≥25%
CORAL	50%
COGEDAL	15%

+

Autres sociétés dans lesquelles le groupe possède des intérêts (faibles ou très faibles)

SORELAB	Importation	PDG (Fred Isautier)
RCS	Informatique	Actions
Sucreries de Bourbon		Actions + administration
BR	Banque	Actions + administration
CILAM	Lait	Id.
Sica Lait	Id.	Id.
COOPEL	Poulets	Id.
SAMR	Manutention	Id.
SOBORIZ		Id.
Super Marché		Id.
SMPR		Id.
LABOROI		Id.
EER Bourbon Lumière		Actions
La Créole		Id.
SIDR		Actions
Cimenterie de Bourbon		Actions + administration

+

A l'étranger

MAURITIUS	O.K. Distillery Bottlery Plant CMMR (actions)
-----------	---

G7

7-1-73

S^te Mère et Filiales - Eclatement

Au départ -

Société
Unique

Propriétaire de tout l'actif -

Renouvelle et amortit tous les
éléments de l'actif -

N'est pas imposée sur les amortissements -

Est imposée sur les Bénéfices, peut jouir
des avantages spéciaux pour investis $\frac{5}{100}$ -

S^te
Fili
1
2
3
4
5

①

S^te
Ex

②

③

④

Constitution de petites Sociétés à
très faible capital - (pour éviter les
frais trop élevés lors de la constitution) -

Ces Sociétés seraient des SARL - Leur
capital devrait être constitué d'apports
en espèces uniquement -

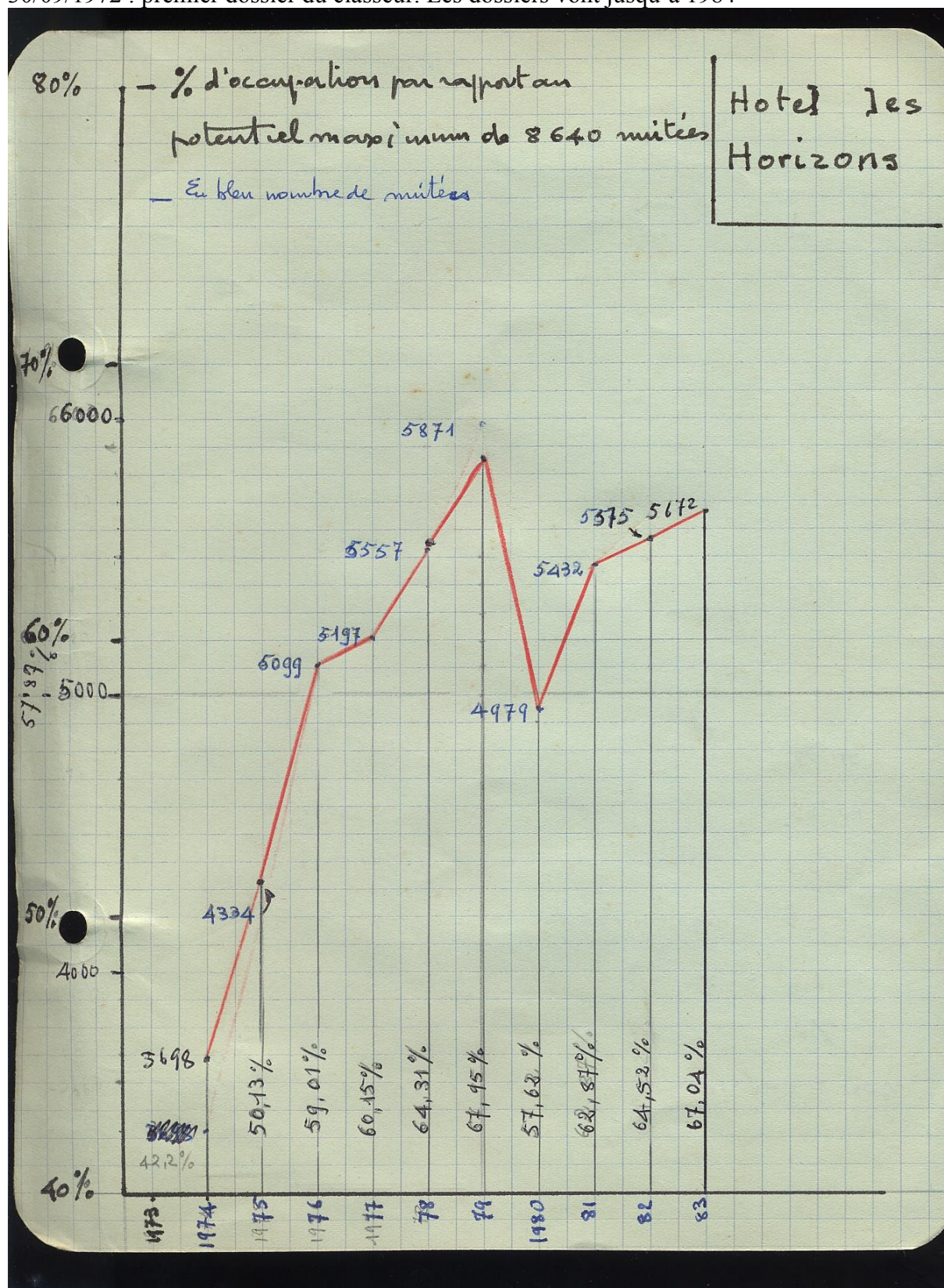
En réalité ces Sociétés seraient des Sociétés
d'Exploitation - auxquelles la Société
Mère confierait des secteurs bien définis
de ses activités, les outils de travail :
terrains - constructions - équipements, valeurs
corporelles et incorporelles seraient loués
par la Société Mère aux Sod'Ex -

Le prix de la location pourrait être
déterminé en commun accord entre les
Sociétés, mais le loyer sera toujours
égal ou supérieur au poste correspon-
dant du compte d'Amortissements

I.S.V.P. →

HOTEL LES HORIZONS

30/09/1972 : premier dossier du classeur. Les dossiers vont jusqu'à 1984

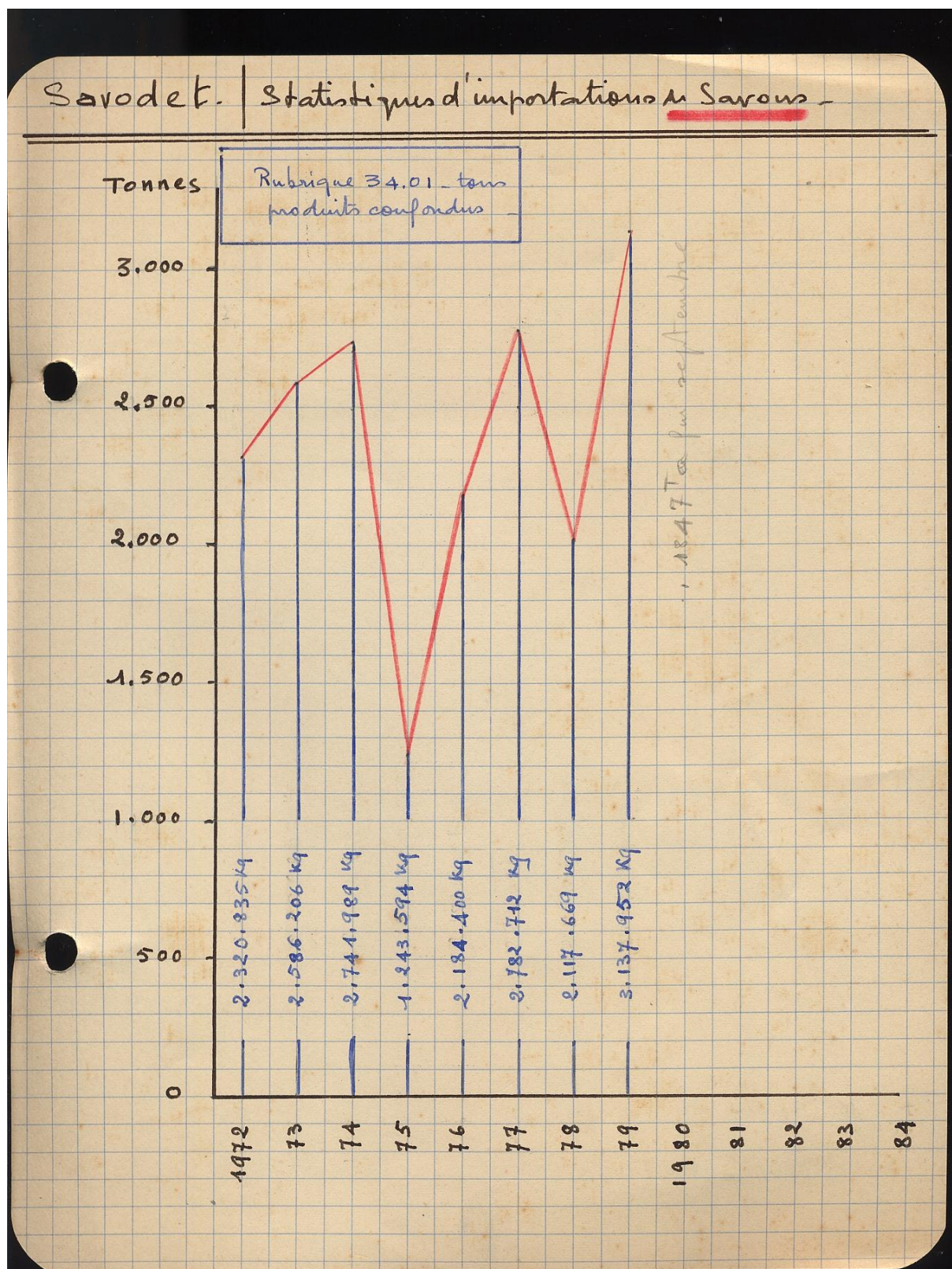


JUS DE FRUIT

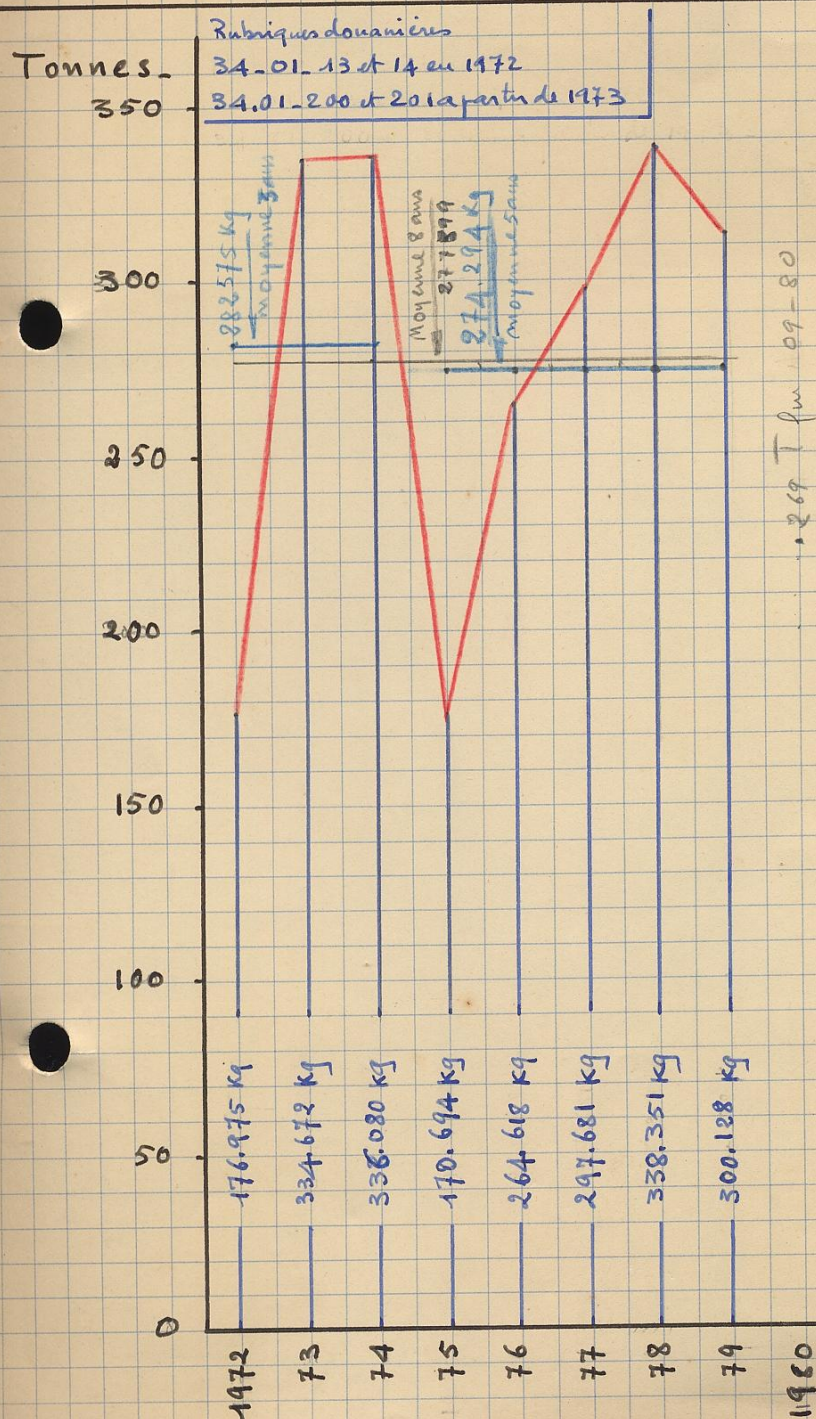
P.569-570

Consultation Restreinte

SAVON



Savonet | Importations savons de toilette à G. Réunion -



SAVODET. Projet de Dossier officiel.

10-05-80

[1 bis]

Modification - page 1 - § 12 - Société à Crier -
 (à ajouter) - Il est prévu de créer une ou deux
 sociétés distinctes - ~~Une plus particulière~~ - Dans la
 deuxième hypothèse =

Une des Sociétés aurait une vocation - Savons et
 Détergents à base de Savons elle serait par la nature
 mêmes de son objet étroitement liée à la Promag
 dont elle utiliserait certaines facilités et absorberait
 les sous-produits -

Une autre Société pourrait s'occuper plus particu-
 lièrement des Détergents synthétiques - pour la
 fabrication desquels les contraintes ne sont pas de
 même nature -

L'adoption d'une formule ou de l'autre depen-
 dra essentiellement de la "personnalité" des parte-
 naires Métropolitains et de leur spécialisation. —

Compte tenu de cette incertitude momentanée
 il sera ~~prévu~~ présenté deux Dossiers distincts aux
 Commissions d'Agrement des Investissements -
 Qui auront de ce fait la possibilité de statuer

séparément ou chacun des Dossiers -

Cette façon de procéder se justifie également par le fait que les investissements ne sont pas du même ordre et qu'ainsi la Com. Locale des livres - Pourrait fonctionner seule sans se référer à la Com. Centrale +

SOREC

10-10-72

Horizon -

Équipements à acheter

1 - Sille pous	=	6500
2 - réchauds 3 feux 6500	=	13.000
1 - bouilloire électrique		
1 - cafetière électrique	=	7.000
1 - poêle à braise	=	
6 - plats à omelette	=	
12 - fourchettes inox + 125	=	
12 - couteaux + 200	=	
24 - fourchettes à dessert + 500	=	
24 — à café — 350	=	
12 pots à lait — 300	=	
12 suciers —	=	
6 théières — 900	=	
12 cafetières —	=	
24 assiettes à pain —	=	
24 cuillères à soupe — 75	=	
24 couteaux à dessert — 175	=	
12 plateaux bambou	=	

SOREC

P. 576

Consultation Restreinte

STATISTIQUES

Renseignements Sucreries -d'après Recense agricole du MauriceRésultats globaux de Maurice en 1965 -

Par tonne de Canne entrée à l'usine on obtient

10/ 267 ^k de bagasse à 49% d'humidité20/ 35 ^k de mélasse à 5% d'humidité -28 ^k,4 d'écume à 78% d'humiditésoit 6,24 ^k de matières riches par tonne /canne194000 arpents récoltés ont donné -

5.984.000 tonnes de Cannes -

680000 tonnes de racines dont 390000 t de mat /sé

950000 ton. de pailles dont 703000 ton /mat /sécher

1.675000 ton. de "têtes" dont 450000 ton /mat /sécher -

664.500 ton /de sucre brut à 98,6°

Les 5.984.000 tonnes de Cannes ont donné

664500 tonnes de Sucre -

1.600.000 tonnes de bagasse à 49% d'humidité

150000 tonnes de mélasses à 5% ———

170.000 — de boues de filtration à 78% d'humidité

Ventes Locales et Exportations - (in volume)														1965	
1965	Bourbo gnd	Bois/ Sivens	Vin Pifou	Bee AG	Chodo	Bouhan	Silin	Confit	JMF	Pots Plant.	Alun Expt	Rhms Madagas	Rhms Depot		
1/4	149.950	40.810	25.660	415.360	21.715	8.729	1.652		1760	296840	56717	1250	24.729		
5	42490	10.680	5.700	91.300	7.065	2.548	1.080		266	78.420		561	11.691		
6	43.110	13.020	4.330	106.360	6.196	3.221	539		568	200.340		90	10.544		
7	47.570	17.030	5.380	106.360	4363	3721	890		300	112,880			7.914		
8	52.570	13.440	6.510	125.960	6.995	4.164	1532		320	126.060			3.335		
9	52.220	13.640	4.830	161.720	6.472	3.170	1159	1075	954	230,040	28.600	420	4.600		
10	45.930	11.870	4.670	113.400	6.798	3.907	1599	0	1700	110.400	7.600	403	8.200		
11	46.790	10.600	5.180	182.440	3.663	2.460	586	346	595	194.400 50.400	22.592	2.463	8.200		
12	58.620	16.920	5.530	177.680	4.050	4.226	464	671	2415	216.000	55.350	2.057	8.300		
1965	534.860	147.010	67.770	1.480.580	67.317	36.146	9.501	2.092	8.878	1.088.840	170.779	7244	86.613	1965	
Mons Anil										181440					
Anil										24440					
										115400					
										1626280					

Pluies à Fredelme en 1965

Janvier	. 90,5 .	répartis sur 10 jours -
Février	. 305,4 .	répartis sur 14 jours -
Mars	. 203,8 .	- - 11 jours
Avril	. 247,9 .	- - 13 jours
Mai	. 254,0 .	- - 10 jours -
juin	. 43,9 .	- - 7 jours
juillet	. 165,7 .	- - 5 -
AOÛT	. 77,6 .	- - 7 -
Septembre	. 5,7 .	- - 1 -
Octobre	. 69,4 .	- - 2 -
Novembre	. 81,1 .	- 3 -
Décembre	. 87,6 .	- 4 -

Total pendant la période de végétation de la canne -

10 novembre 64 au 31 mai 65 = 1184,2 mm - répartis sur
65 jours -

Chocolats Importés

	Origine	Tonnage	Prix CIF.	Prix au kilo
1962	Métropole	141092	29.306.200 CFA	207,70
	Hollande	1.662	362700	218,23
	Allemagne	187	37.200	198,93
		142.941 kilos	29.706.100	207,81
1963	Métropole	191858	1.107.566 F 577,2	288,6 CFA
	Hollande	643	2662 414,9	207,45
	Danemark	954	2754 288,6	144,3
	Suède	387	5578 1441,3	720,6
	Union EBL	95	404 425,2	212,6
	Irlande	1503	9156 609	304,5
	Italie	184	8486 1753,3	876,65
	Madagascar	101	1772 1754,4	877,2
	Sénégal	48	124 258	129
		196073	1138520 580,6	290,3 CFA

Chocolat "Reillon" prix CIF - 6-4-64 = 212,5

Pourcent chez importateurs 231/32 fm

Annexe XXXVII. Centre des archives économiques et financières : Crédits accordés à des entreprises réunionnaises.

DATEC - RÉUNION St Denis Avril 1969

Service d'Assistance à la gestion des Entreprises

J. Jacquet

à l'Attention de Monsieur L'Inspecteur Général Bourrillon

- Service créé en juin 1967, et qui malgré un an et demi d'action extérieure a réalisé des activités orientées, compte tenu du besoin local, dans le double but:
 - 1° Apporter aux entreprises une aide d'organisation et de prod
 - 2° Former des cadres subalternes
- Semble devoir intéresser 30 entreprises
influence actuelle sur 1500 travailleurs dont 500 directement
- Demande aux entreprises une participation aux frais d'entretien, pour
une valeur de 15000 F CFA par jour - à ce jour
- Entreprises Réunionnaises ayant demandé nos services:

1 - Forges métalliques	UMA B	à St Denis
2 - " en Bois	SOREMA	St Pierre
3 - " en Rotin	L Rotin	St Pierre
4 - Huissierie métallique	GEGEFOM	St Denis
5 - " " "	ISAUFER	St Denis
6 - Menuiserie	GEGEFOM	St Denis
7 - Fabrication de ferraillage	MICAB	au Port
8 - Industries Alimentaires	CILAM	St Denis
9 - Epicerie " "	SICA LAIT	Plaine de Cafus
10 - " " "	Ets ISAUTIER	St Pierre
11 - Restaurant - Hôtel	Boucan Canot	St Gill.

COGEDAL

5

Promoteurs :

Etablissements ISAUTIER
SOMDIAA (Grands Moulins de Paris)

Programme :

Construction d'une minoterie capable d'écraser
1 000 qt. de blé/24 heures

(la consommation locale est de 10 000 qt./an)

Coût : 400 millions F CFA

Financement : (F CFA)

- Capital	150 000 000	37,5 %
- Primes	70 000 000	17,5 %
- SODERE	80 000 000	20 %
- Caisse Centrale	80 000 000	20 %
- Moyen terme	20 000 000	5 %

Prêt Caisse Centrale consenti à 9 ans (dont 4 de différé)
et à taux progressifs (de 5,5 % à 8 %)

Garanties :

Hypothèque et nantissement.

**Annexe XXXVIII. Affaire Cilam/Sica-Lait, Charles Isautier, notes, fin
des années 1960 APBCI**

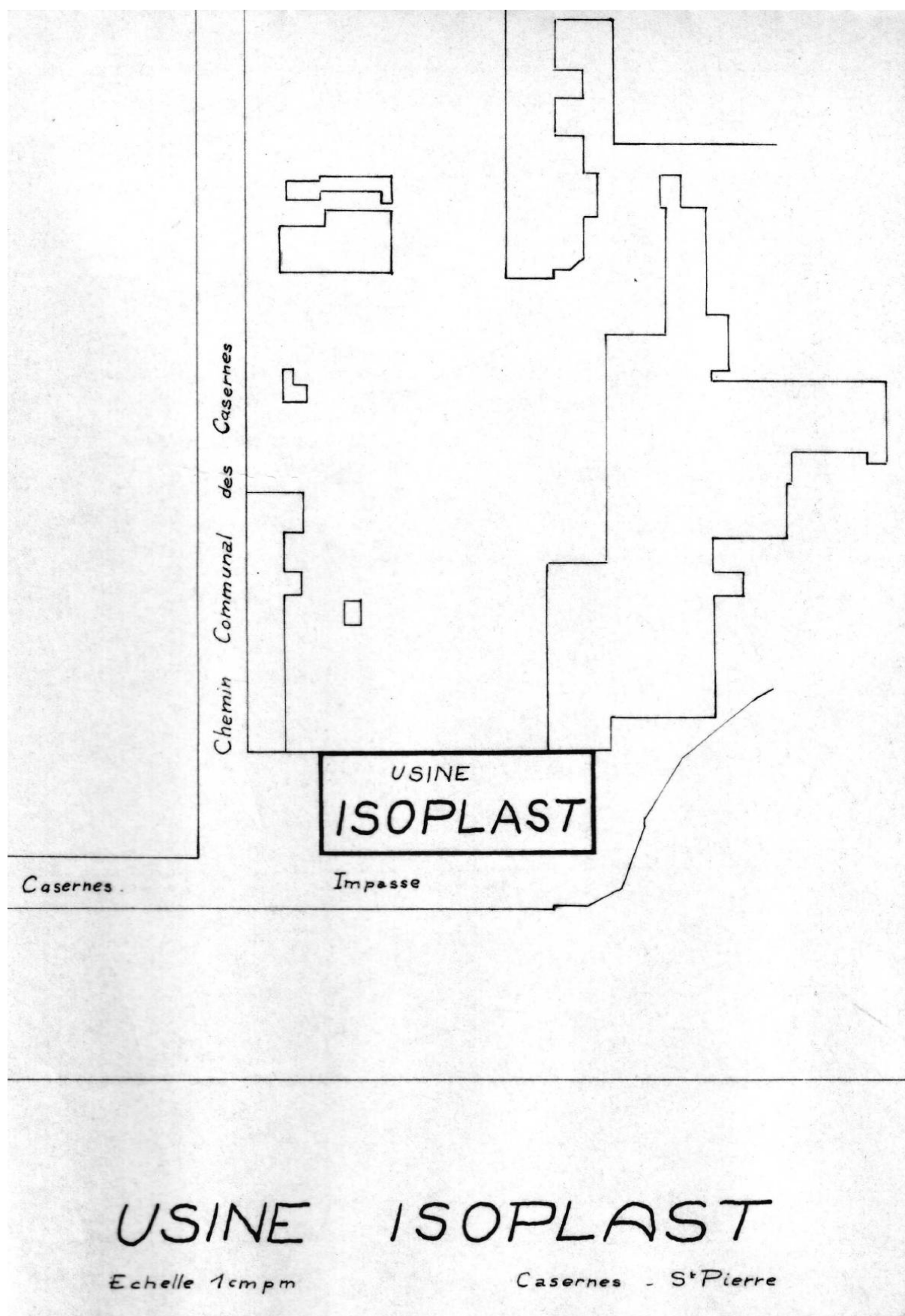
p.583-587

Consultation Restreinte

**Annexe XXXIX. Lancement de la société ISOPLAST, notes et plans,
Charles Isautier APBCI**

p. 588

Consultation Restreinte



Annexe XL. Projet de ZOO. APBCI.

Mr CHONG-SI-TSAON Maxime
Frédérine - Ravine, Blanche
SAINT-PIERRE

AOUT 1970

Projet de ZOO

Animaux	Prix	Nourriture (par jour)					
		Viande	Légumes	Fruits	Graines	Fourrage sec	Aliments composés
1 Eléphant d'Asie	2 000 000			25 Kgs		150 Kgs	
3 Zèbres	2 500 000					30 "	3 Kgs
3 Antilopes	900 000					30 "	2 "
10 Cerfs	600 000					50 "	5 "
3 Chèvres naines	120 000					9 "	1 "
2 Kangourous	500 000		8 Kgs				
2 Lions	500 000	10 Kgs					
2 Tigres	600 000	8 kgs					
2 Panthères	700 000	6 Kgs					
2 Pumas	500 000	4 "					
2 Chimpanzés	400 000		10 Kgs	20 Kgs			
10 Singes divers	500 000						
3 Cafmans	50 000	-					
4 Tortues	150 000		4 Kgs				
3 Nandous	250 000		2 Kgs				1 "
2 Toucans	50 000		0,5	1 "			
2 Autruches d'Australie	400 000		4 "				2 "
2 Calaos	50 000		1 "	0,5			
5 Flamants	300 000						
3 Ibis	90 000						
2 Grues	200 000		2 "		1 Kg		5 "
4 Cygnes	200 000						
20 Sarcelles et apparentés	250 000						
20 Oiseaux d'ornement (paons ..	500 000				2 Kgs		
20 Aras et perroquets	500 000			5 kgs	2 Kgs		
Merles et oiseaux exotiques	250 000			5 "			1 "
	13 060 000	28 Kgs	31,5 Kgs	56,5 K	5 Kgs	269 Kgs	20 Kgs

DEPENSE JOURNALIERE /

Viande	28 K x 100 =	2 800
Légumes	31,5 x 150 =	4 725
Fruits	56,5 x 200 =	11 300
Graines	5 x 200 =	1 000
Fourrages	269 x 16 =	4 040
Aliments composés	20 x 60 =	1 200

25 065

Annexe XLI. Projet de statuts de la société SORECOB, Charles Isautier, notes. APBCI.

SORECOB / Objet -

(A1) La Société aura pour objet :

La création et l'exploitation d'un atelier
de confection et de bonneterie -

Elle pourra créer, acquérir, exploiter,
louer ou vendre tous autres fonds
ou établissements de même nature

Elle pourra prendre toutes participations
au capital de sociétés de même nature
et remplissant le même objet.

Elle pourra en outre faire toutes
opérations, industrielles, commerciales
financières, mobilières ou immobilières
se rattachant directement à
l'objet social, ou susceptibles d'en

faciliter l'extension ou le
développement _____

Annexe XLII. Dissolution de la société LABOROI, Charles Isautier, notes. APBCI.

Laboroi

22/8/72

3

1°/ Dissolution - de la Société

- 1°/ Conséquence = Liquidation personnelle - avec
charges subéquentes -
2°/ Conséquence = Remboursement immédiat de
toutes les dettes à C. ou M. terme
3°/ Conséquence = perte certaine du Capital - 100. M.

Dans cette hypothèse, il faudrait tenter de réaliser
au mieux les divers éléments d'actif -
Le plus facile à réaliser serait le stock - mais on tirerait
au mieux que quelques millions -

Certains matériels seraient revendables, avec de bonnes
pertes, puis que semble t-il, il a été surpayé - Et me d'autre
part il est très spécialisé -

Quant à la construction, compte tenu de son implanta-
tion et de la distribution intérieure, on voit mal
qui cela pourrait intéresser. -

Dans l'ensemble il me paraît douteux de pouvoir réaliser
plus de 20 à 30 M. +

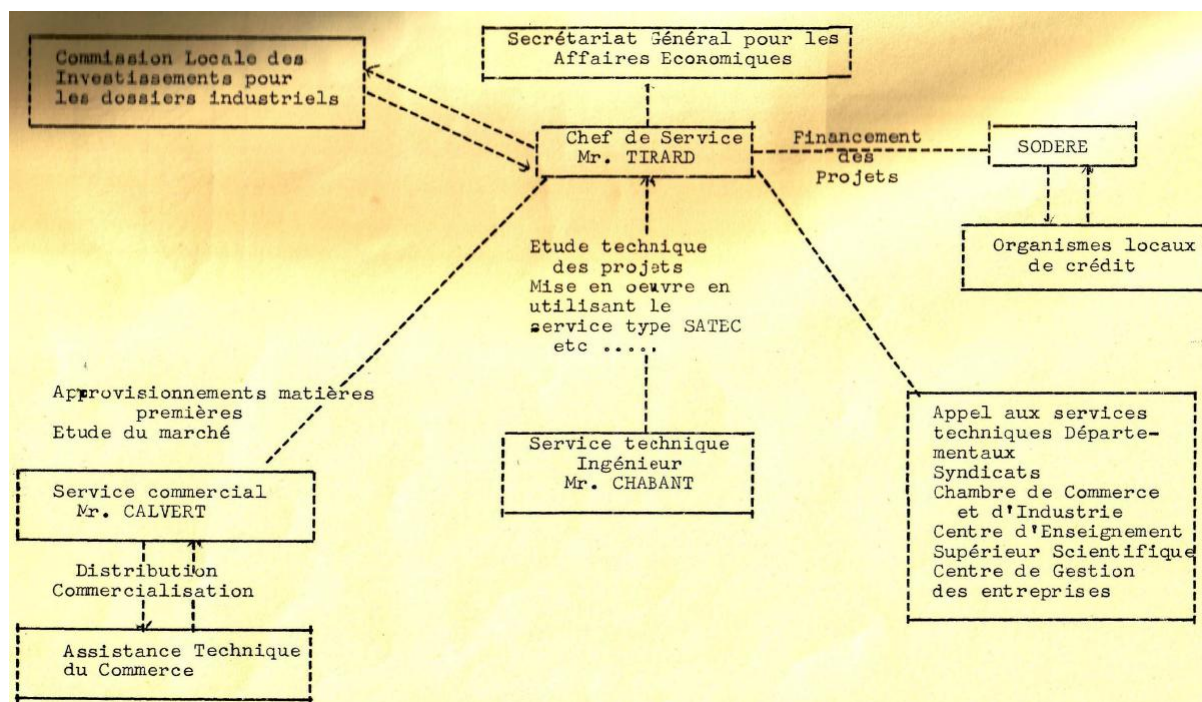
Dans une telle hypothèse la faillite serait de
l'ordre de 80/90 M. - au minimum + le capital
perdu -

Les cautions seraient appelées à payer au moins ces
80 à 90 M. - je pense donc que pour cette seule
raison, cette hypothèse doit être écartée

Annexe XLIII. Financement et aides techniques. APBCI.

Bureau de promotion industrielle :

Organigramme



Note du 15 novembre 1965

NOTE SUR LE BUREAU DE PROMOTION INDUSTRIELLE

- 1°) Rôle que doit jouer le Bureau de Promotion Industrielle
- 2°) Organigramme - Autorité de tutelle - Fonctionnement
- 3°) Moyens et financement - (installation)
- 4°) Mise en place du Bureau
- 5°) Programme de travail du Bureau
- 6°) Conclusion

N.B. Cette note concrétise celle rédigée en Juin 1965

15 Novembre 1965

1°) - ROLE que DOIT JOUER le BUREAU de PROMOTION INDUSTRIELLE

- a) Accueil et orientation des promoteurs et investisseurs
- b) Rechercher ou pousser à la recherche des possibilités d'installation de nouvelles industries grâce à :
 - Etude du marché
 - Recherche des matières premières
 - . locales
 - . importées
 - Etude des coûts de production
 - Etude du circuit de distribution
 - commercialisation.
- c) Intéresser les industriels à ces installations et assurer la prospection méthodique des promoteurs et investisseurs susceptibles de concourir à la réalisation des projets.
- d) Conseiller les industriels installés et les aider à résoudre leur problème.
- e) Recommander aux Pouvoirs Publics les diverses formes d'aides que les industriels devraient recevoir, ce problème sera lié à celui de la Commission Locale des Investissements.
- f) Infrastructure industrielle :

Terrain - Eau - Electricité

Donner aux industriels les moyens nécessaires à leurs projets dans ce domaine.
- g) Jouer le rôle de centre de liaison pour l'amélioration de la productivité dans l'industrie à l'exclusion de l'industrie sucrière, et inciter, faciliter ou coordonner toutes les actions d'organisation ou de formation conçues à cet effet.
- h) Tenir à jour une documentation permanente sur la situation et les possibilités de développement ou l'amélioration des diverses branches de l'industrie ainsi que sur les divers facteurs économiques ou fiscaux intéressant la réalisation des projets industriels.

.../...

Le rôle de moteur du développement industriel de ce bureau est complété par celui de la SODERE en particulier pour le financement.

Le rôle du Bureau de Promotion Industrielle ne sera complet que si celui-ci peut s'appuyer entièrement sur les compétences de la SODERE car au rôle précédemment défini vient s'ajouter deux points extrêmement importants qui sont:

- 1°) Distribution des crédits et en suivre l'utilisation et le remboursement.
- 2°) Fonctionnement des usines où une part de l'Etat ou de la S.D.R. serait importante.

Il n'est pas question que ce bureau se charge, compte tenu des organismes en place, du crédit; son rôle se bornera à présenter des projets techniques, et à en demander le financement : il faut donc désigner un responsable de ce secteur qui pourra jouer sur les organismes de crédit (C.C.C.E., S.A.T.E.C., SODERE, C.R.C.A.M., banques).

Cet organisme responsable et coordinateur devrait être la SODERE.

Cela signifie que tout projet, sauf au cas où le financement ne pose pas de problème, aura son financement établi après accord de l'ensemble des organismes de crédit sur le contrôle de la SODERE.

De plus, il est souhaitable que la marche des entreprises soit suivie régulièrement sur le plan comptable et gestion. Il appartient alors à la SODERE de procéder à ce travail en signalant au Bureau de Promotion Industrielle les difficultés qui sont de sa compétence.

2°) - ORGANIGRAMME - AUTORITÉ DE TUTELLE - FONCTIONNEMENT =====

Le Bureau de Promotion Industrielle va démarrer avec un effectif de trois personnes plus une secrétaire.

Il sera composé de :

Mr. TIRARD, Ingénieur des industries agricoles et alimentaires qui amènera deux années d'expérience de la Petite Industrie au sein de la SATEC et coordonnera les actions à mener en matière industrielle sous l'angle

../..

de l'animation et de la mise en oeuvre des projets.

Mr. CALVERT, Assistant technique du Commerce sera plus spécialement chargé des travaux en aval de l'industrie (matières premières, frais d'approche) et de la commercialisation des produits locaux.

Mr. CHABANT, Ingénieur de l'Ecole Centrale Lyonnaise suivra les industries locales et leurs possibilités d'extension, ainsi que la mise en oeuvre technique des projets.

En ce qui concerne l'autorité de tutelle, le Bureau doit être aussi indépendant que possible mais dépendra directement de l'autorité de Mr. le Préfet par l'intermédiaire de Mr. le Secrétaire Général pour les Affaires Economiques.

Il est à noter que les Pouvoirs Publics en créant le bureau ont manifesté là le désir de voir se créer entre le secteur privé et l'Administration une collaboration très étroite qui seule peut résoudre certains problèmes liés à l'industrialisation.

L'organigramme ci-joint trace très schématiquement le fonctionnement du bureau et il apparaît là le rôle primordial d'animateur qu'il doit jouer en regard d'autres organismes de façon à faire la synthèse des projets.

Il apparaît donc que deux organismes à vocation bien définie vont animer le développement industriel de la Réunion : la SODERE et le Bureau de Promotion Industrielle.

Il est à souhaiter, pour coordonner les actions de ces deux organismes, la création d'un Comité Technique du Développement Industriel qui se réunira tous les mois ou deux mois avec la composition suivante :

- . Mr. le PREFET ou son représentant S.G.A.E.
- . Mr. le Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie
- . Mr. le **Président** de la S.O.D.E.R.E.
- . Mr. le Directeur du Centre d'Etudes Scientifiques
- . Mr. le Chef du Bureau de Promotion Industrielle

Le Comité aura pour tâche de faire la synthèse des travaux SODERE et B.P.I.

..../..

- 3°) Chambres de Commerce Métropolitaines
- 4°) Organismes professionnels métropolitains
- 5°) Jeunes Chambres Economiques

Cette plaquette sera l'introduction au guide d'implantation industrielle que le bureau éditera pour que chacun soit au courant des possibilités offertes à La Réunion.

5°) PROGRAMME de TRAVAIL du BUREAU

=====

Il apparaît dès maintenant un certain nombre de directions de travail fondamentales. Il convient de noter que les problèmes suggérés ne seront pas le fait du seul bureau de Promotion Industrielle, mais l'objet de groupes de travail qu'animera le B.P.I.

1°) Fichier industriel :

Tous les éléments existent aujourd'hui entre les différents services (INSEE, SATEC etc) pour qu'en un ou deux mois les entreprises de la Réunion, les importateurs soient correctement fichés : ceci est la pierre de base du développement industriel.

Mr. CHABANT du B.P.I. et un autre S M A de l'INSEE seront chargés de ce travail. Ceci aura comme avantage de faire connaître à Mr. CHABANT en un minimum de temps l'industrie et le commerce réunionnais.

2°) Reprendre un par un tous les projets :

Le Bureau reprendra tous les projets dont la mise à jour est en cours avec l'idée de base fondamentale que tout projet ne peut réussir que s'il est suivi c'est-à-dire s'il part d'un même organisme ou d'une même personne pour y revenir avant la décision finale.

Il sera adopté deux méthodes de travail :

a) - Idée de projet émise (sans promoteur)

Le chef de service la soumet aux Ingénieurs pour en étudier les procédés technologiques, et connaître les matières premières (Ce stade de l'engineering ne sera pas forcément fait par le Bureau mais par des services extérieurs).

../..

Le service commercial est saisi pour connaître les conditions d'approvisionnement en matières premières, sources, prix, etc.... et en liaison avec les A.T.C. en étudier la distribution.

Le responsable du bureau examine les coûts et conditions de production (stock, prix de revient, etc).

On ouvre donc un premier dossier que nous appellerons : "avant-projet technique".

Alors, cet avant-projet technique est examiné avec les Pouvoirs Publics et le secteur privé pour voir :

- 1°) l'intérêt économique et social du projet,
- 2°) si le promoteur peut être trouvé,
- 3°) quelle aide (avantages fiscaux, crédits) à apporter au projet.

On arrive à un deuxième dossier qui est celui qui doit décider de la réalisation.

Alors interviennent le responsable de l'infrastructure et les services techniques.

Enfin, si l'atelier doit démarrer, la SODERE (par exemple) en assumera le financement et la gestion.

b) - Si le promoteur existe :

La méthode de travail est la même, mais simplifiée puisque le bureau est déchargé d'une partie du travail.

3°) Etudier l'ensemble des éléments des coûts de production :

a) Il sera répertorié l'ensemble des matières premières nécessaires à l'industrie locale et examiné quels aménagements il serait souhaitable d'apporter pour améliorer les prix de revient (fret, taxes, transports etc ..).

b) Examiner les différents facteurs du coût de production : main d'oeuvre, énergie, taxes.

../..

c) Des études précédentes, il sera dégagé un certain nombre de propositions de nature à améliorer la rentabilité des entreprises donc de nature à modifier les incitations à l'industrialisation.

4°) Créer et animer une liaison inter-fles : Madagascar - Réunion - Maurice :

Le problème pourrait être résolu très facilement et en particulier, il serait souhaitable d'arriver à une rencontre industrielle inter-fles.

5°) Créer un Syndicat des Petites Industries :

rattaché à la Confédération Générale des Petites et Moyennes entreprises.

Il n'existe à la Réunion aucune représentation officielle des petites industries. Il apparaît nécessaire que cette création soit faite en liaison avec le Centre de Gestion qui pense créer un Centre de jeunes patrons.

6°) Mission de formation et de voyages d'études :

Le B.P.I. se propose, en liaison avec les organismes concernés, d'animer des réunions d'information sur des problèmes touchant l'entreprise. En particulier, le B.P.I. pourrait mettre sur pied un programme de missions à l'extérieur pour les industriels réunionnais.

Ce programme précédemment défini n'est pas limitatif mais constitue pour l'année 1966 un schéma de travail correspondant aux besoins immédiats.

6°) C O N C L U S I O N S

Cette note a tracé schématiquement le but qui était assigné au Bureau de Promotion Industrielle afin d'être désormais la cheville ouvrière du développement industriel.

Il convient d'insister tout particulièrement sur le fait que ce bureau doit être au service du secteur privé et que ce bureau pourra beaucoup si ce secteur veut beaucoup.

Le secteur privé sera doté, par l'intermédiaire de ce bureau, d'un moyen efficace pour mettre en oeuvre une politique d'industrialisation adaptée à la Réunion.

A. TIRARD

**LISTE DES PREMIERS ADMINISTRATEURS
DE LA SOCIÉTÉ DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE LA REUNION
« S. O. D. E. R. E. »**

- La BANQUE NATIONALE POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE (OCEAN INDIEN) — S.A. au capital de 5.000.000 N.F. — Siège Social à PARIS — Place Vendôme — représentée par son Directeur à la Réunion : M. Henri BASSET jusqu'en juin 1967 et ensuite M. STALIN Henri.
- La BANQUE DE LA REUNION — S.A. au capital de 100.000.000 F. CFA — Siège Social SAINT-DENIS 15, rue Jean Chatel — représentée par son Directeur Général : M. Alfred GOY.
- La CAISSE REGIONALE DE CREDIT AGRICOLE DE LA REUNION — Société Civile de personnes à capital et personnel variables régie par le livre 5 du Code Rural et par les textes qui l'ont complété ou qui le complèteront — Siège à SAINT-DENIS angle S-E rues Maréchal Leclerc et Jules Auber — représentée par son Directeur Général : M. Jean de CAMBIAIRE.
- La CHAMBRE D'AGRICULTURE DE LA REUNION — Groupement professionnel — Siège à SAINT-DENIS angle N-O rues Maréchal Leclerc et Jules Auber — Président : M. Albert AVRIL jusqu'en juillet 1967 — M. Paul FERRAND en 1968.
- Le SYNDICAT DES FABRICANTS DE SUCRE DE LA REUNION — Groupement professionnel — Siège à SAINT-DENIS 46, rue La Bourdonnais — Président : M. Armand BARAU.
- Les Etablissements ISAUTIER — S.A.R.L. au capital de 42.000.000 F. CFA — Siège à SAINT-PIERRE Réunion — 2, rue François Isautier — représentés par M. Charles ISAUTIER
- La Société FOUCQUE et Cie — S.A.R.L. au capital de 24.000.000 F CFA — Siège à SAINT-DENIS angle rues Rontaunay et Jean Chatel — représentée par M. Albert FOUCQUE.
- La SOCIETE REUNIONNAISE DES EAUX GAZEUSES — S.A. au capital de 24.000.000 F CFA — Siège à SAINT-DENIS 69, rue de la République — représentée par son Président Directeur Général : M. V. K. STEVENSON.
- Monsieur CAILLE Jacques — Négociant demeurant à SAINT-DENIS.
- Monsieur ISAUTIER Paul — Ingénieur des Arts et Métiers — Entrepreneur demeurant à SAINT-DENIS.
- Monsieur PEYRON Pierre — Directeur de Société demeurant à La Montagne Saint-Denis.
- Monsieur RIVIERE Maxime — Ingénieur de l'Ecole Supérieure d'Electricité — Industriel, demeurant à Bel-Air Sainte-Suzanne.

*
**

- Président du Conseil d'Administration — Directeur Général M. RIVIERE Maxime.
- Directeur adjoint au Président — Directeur Général : M. AUBRAS Louis.
(tous deux désignés par le Conseil d'Administration dans sa séance du 24 juin 1964).

*
**

- Commissaire du Gouvernement : M. WALLET Jean — Administrateur civil au Ministère des Finances et des Affaires Economiques (décision n° 9600 du 23 juin 1964 du Ministre des Finances et des Affaires Economiques).
- Commissaire du Gouvernement Suppléant : M. GALLE Jean-Marie — Trésorier Payeur Général de la Réunion (décision n° 17200 du 11 Décembre 1964 du Ministre des Finances et des Affaires Economiques).

Annexe XLIV. GIE Rhum, Syndicat des producteurs de rhum de La Réunion. APBCI.

Consommation locale de rhum de 1959 à 1972, 6 mars 1973

SYNDICAT DES PRODUCTEURS DE RHUM
DE LA REUNION

6.03.73

RHUM CONSOMMATION LOCALE

Consommations 1959 à 1972
(Litrages à 49°)

Années	Litrages à 49°	Variations	Variations Annuelles (1)	Population	Per Capita
1959	3.349.296	100	—	320.000	10,5 L.
1960	3.382.072	101	+ 0,98 %	332.000	10,2
1961	3.423.705	102	+ 1,23 %	349.000	9,8
1962	3.572.265	106	+ 4,34 %	364.000	9,8
1963	3.697.867	110	+ 3,52 %	377.000	9,8
1964	3.715.302	110	+ 0,47 %	389.000	9,5
1965	3.669.750	109	— 1,23 %	391.000	9,4
1966	3.808.106	113	+ 3,77 %	413.000	9,2
1967	4.181.982	125	+ 9,82 %	426.000	9,8
1968	4.348.173	130	+ 3,97 %	435.000	10,0
1969	4.269.421	127	— 1,81 %	440.000	9,7
1970	4.311.239	129	+ 0,98 %	449.000	9,6
1971	4.516.636	135	+ 4,76 %	458.000	9,9
1972	4.759.057	142	+ 5,37 %	466.000	10,2

(1) Par rapport à l'année précédente.

**Annexe XLIV. GIE Rhum, syndicat des producteurs de rhum de La
Réunion. APBCI**

p. 605-607

Consultation Restreinte

Annexe XLV. Réflexions de Charles Isautier sur l'économie de La Réunion.

p. 608-615

Consultation Restreinte

**Annexe XLVI. « La Réunion à la recherche d'une doctrine économique », Association
départementale pour le développement, version destinée à Michel Debré. Fonds Debré,
Institut d'études politiques de Paris.**

ASSOCIATION DEPARTEMENTALE POUR LE DEVELOPPEMENT

--!-!-!-!-!-!-!

LA REUNION A LA RECHERCHE
D'UNE DOCTRINE ECONOMIQUE

L'arrêt de l'expansion sucrière suscite les plus graves inquiétudes chez tous ceux que préoccupe l'avenir économique de la Réunion.

La nécessité apparaît d'un véritable Plan de mise en valeur de notre Ile.

L'élaboration d'un tel Plan devra être l'oeuvre d'une équipe de spécialistes après études sur place des données de notre économie, en liaison étroite avec les professionnels.

Mais il faut au préalable définir une doctrine et dégager les orientations.

C'est ce que nous devons nous efforcer de faire, à partir de notre connaissance des choses et des gens de ce pays.

Et tout d'abord il nous faut rechercher les causes profondes des faiblesses de notre économie.

La condition préalable à toute construction réaliste est, en effet d'éviter les erreurs de doctrine ou les erreurs sur les faits, susceptibles de conduire à de fausses orientations ou à des mesures à contre-temps.

I - LES ERREURS DE DOCTRINE -

Les actions gouvernementales ont été surtout inspirées, jusqu'ici par des préoccupations sociales, voire politiques.

S'attaquant aux effets plutôt qu'à la cause du sous développement, le Gouvernement a cherché à élever le niveau de vie par des hausses de salaire et l'octroi d'avantages sociaux, au lieu d'agir sur la productivité insuffisante, ce qui était proprement mettre la charrue avant les boeufs.

Pour la même raison, le remède à la surpopulation a été recherché dans la création d'emplois improductifs.

Tout s'est passé comme s'il s'agissait seulement de modifier la répartition de nos maigres richesses alors que le vrai problème consistait à en créer de nouvelles.

C'est ainsi que les investissements sociaux ont reçu la priorité sur les investissements productifs.

C'est ainsi que le Gouvernement a été amené à appliquer à la Réunion une législation sociale de type européen ayant pour effet d'augmenter nos coûts de production, tandis que la législation métropolitaine propre à accroître la productivité et à valoriser les productions agricoles n'a jamais été étendue à notre Département.

La première conséquence d'une telle politique a été évidemment de déséquilibrer complètement notre économie et de nécessiter une aide extérieure toujours accrue (aide directe à la consommation paralysante pour la production).

La deuxième conséquence a été la fin de l'expansion sucrière, le jour où le marché français s'est trouvé saturé, faute d'avoir su rendre compétitive (1) notre production.

Or l'expansion sucrière avait seule permis par l'augmentation constante du revenu brut de l'île, d'étaler la pression démographique, au cours des dix dernières années. Le problème de la surpopulation va se poser désormais avec une acuité accrue.

Enfin la Réunion se trouve acculée à une reconversion de son économie agricole sans que rien n'ait été entrepris pour en assurer le succès.

Mais le Gouvernement n'est pas seul responsable de cet état de choses.

La production c'est d'abord l'affaire des privés, les professionnels n'ont pas montré plus de clairvoyance au cours de ces dernières années.

LA CANNE - Politique à courte vue : les Agriculteurs ont constamment revendiqué sur le prix au lieu d'agir sur les coûts de production et de réclamer les moyens d'accroître leur productivité (Recherche formation professionnelle, irrigation, etc....).

LES CULTURES SECONDAIRES - Les producteurs ont laissé s'établir un marché anarchique, donnant prise à la spéculation avec comme conséquence une baisse de la production.

II - LES FAIBLESSES STRUCTURELLES

L'absence d'une doctrine économique cohérente trouve son origine dans les faiblesses de structure.

Les structures administratives

- Le Colbertisme - L'économie de la Réunion ne peut pas être télécommandée de Paris. nécessité d'une décentralisation.

- La Réunion est une entité économique distincte des Antilles ou de la Guyane.

La conception d'un Plan pour les quatre D.O.M. ne peut être qu'artificielle et conduire à de fausses orientations (Réforme agraire, tourisme).

- Le cloisonnement des services :

a) interdit toute unité de doctrine - Le Plan est la juxtaposition des vues de services quelquefois concurrents et souvent préoccupés seulement par le souci de justifier des effectifs.

b) empêche toute unité d'action et paralyse la réalisation du Plan.

- L'absence d'organisations professionnelles agricoles structurées empêche toute action concertée et constitue une des faiblesses de notre économie.

....

(1) Non pas par rapport à un "cours mondial" qui n'est qu'un cours d'excédent sans relation avec les coûts de production, mais dans le cadre de l'ensemble économique France-Réunion. Si le sucre de canne coûte moins cher à produire que le sucre de betterave, il faut développer la canne et reconvertir la betterave.

les salaires du secteur public et celui du secteur privé. Cette disparité draine vers les secteurs improductifs les éléments évolués de la population, y compris ceux qui ont bénéficié d'une formation professionnelle orientée vers l'agriculture ou l'industrie.

IV - QUELQUES IDEES DIRECTRICES

Politique agricole = Productivité

- 1 - Choix des productions agricoles à développer - La charge humaine (6 habitants/hectare cultivé) impose le choix de cultures riches (comme les cultures traditionnelles, cannes, géranium, vanille).
Critère : maximum de revenu brut à l'hectare ce qui exclut, dans une certaine mesure les cultures vivrières, d'autant que la main d'oeuvre de la canne (culture industrielle, agriculture sans paysannerie) n'est pas adaptée (sauf dans des zones bien limitées).
- 2 - Nécessité de former les producteurs - Importance de la vulgarisation - persuasion (Israël : un vulgarisateur pour 60 exploitants).
- 3 - Améliorer les structures - Remembrer, grouper, agrandir les exploitations pour rendre possible le progrès technique par la mise en commun des facteurs de productivité.
- 4 - Priorité absolue à l'irrigation - Le manque d'eau est "le" facteur limitant de l'agriculture réunionnaise.
L'irrigation permet d'intensifier d'abord la canne pour libérer les surfaces et de diversifier (pas de cultures vivrières sans irrigation).
- 5 - Nécessité de disposer d'énergie à bas prix (voir conditions de financement de Takamaka):
- pour permettre l'irrigation dans des conditions de rentabilités acceptables.
- pour permettre le développement des industries agricoles ou chimiques et de l'artisanat.
- 6 - Dégrever les facteurs de production (Exemple, carburant agricole inconnu à la Réunion).
- 7 - Valoriser les productions agricoles par la péréquation des frais de transport (Art. 21 de la Loi d'Orientation Agricole d'août 1960) la suppression de la T.V.A. sur les productions agricoles (géranium).
- 8 - Organiser la profession agricole -

SALAIRES - PRIX

- 9 - Stabiliser les salaires, en fonction des données économiques locales (productivité), suppression de la disparité secteurs Public - Privé.

- 10 - Déflation des prix - Contrepartie nécessaire du blocage des salaires, l'amélioration du niveau de vie devant s'obtenir par un accroissement du pouvoir d'achat des travailleurs, seule politique vraiment sociale.

Pour cela il faut :

- 11 - Organiser, réformer les circuits de distribution pour assurer le maximum de revenu au producteur et le plus bas prix possible au consommateur.

CREDIT

- Prêts à long terme et à bas intérêts pour tous les investissements d'infrastructure agricole.

- 12 - Mobiliser l'épargne locale et l'inciter à s'investir dans les activités productives et rentables.

Pour cela il faut :

- une doctrine claire et cohérente
- un Plan à longue échéance
- une monnaie stable.

POPULATION

- 13 - La solution du problème démographique est extra-agricole - La mise en valeur de la Réunion sera surtout agricole. Compte tenu de la pression démographique, l'effort devra porter sur la productivité de la terre plutôt que sur la productivité du travail.

Quoi qu'il en soit le progrès en agriculture permettra de produire avec de moins en moins d'hommes, la création d'emplois restera donc limitée.

- 14 - Les possibilités d'industrialisation sont minces (industries de transformation des productions agricoles nouvelles ou chimiques). Là encore la création d'emplois est limitée.

- 15 - Emigration - Parallèlement à la mise en valeur de la Réunion, la solution de son problème démographique devra être recherchée par la limitation (spontanée) des naissances et l'émigration.

Ouvrir effectivement aux Réunionnais le Marché du travail Métropolitain notamment par l'application des mesures prévues en Métropole pour favoriser les migrations rurales.

- 16 - Aménagement du système douanier -

Dans la mesure où, par un effort de productivité, la Réunion parviendrait à vendre aux prix mondiaux une partie de ses productions (excédents de sucre ou productions nouvelles), elle devrait être autorisée en contrepartie à acheter une partie de ses approvisionnements à des sources plus proches (Afrique du Sud, Australie) ce qui suppose un aménagement du système douanier.

V - L'HEURE DU CHOIX

Seule une politique de productivité peut rendre à l'économie de la Réunion son dynamisme.

L'assistance directe est non seulement avilissante mais constitue une prime à l'improductivité.

Les Réunionnais doivent exiger qu'on lui substitue l'aide à la production, = l'ensemble des mesures qui ont permis depuis quelques années le réveil de l'agriculture française et notamment les lois d'orientation agricole doivent être appliquées à la Réunion.

Mais il faudra beaucoup plus que ces mesures pour assurer le sauvetage de l'économie réunionnaise.

Le salut ne viendra pas de l'Etat seul. Les Réunionnais doivent promouvoir et réaliser un véritable Plan de mise en valeur de leur île.

La tâche est urgente et difficile.

Il faut au préalable, aménager les structures administratives et créer le cadre le plus propice à une action rapide, réaliste, efficace.

A l'origine de la réussite des plans de mise en valeur de pays comme Israël, Porto-Rico, le Surinam ou de régions comme la vallée du Tennessee aux U.S.A. le Mezzogiorno en Italie ou plus près de nous, le Bas-Rhône, le Languedoc, on trouve toujours un organisme unique doté d'une autonomie suffisante pour garantir son efficacité.

Le cadre juridique existe : la société d'économie mixte qui associe l'Etat, les collectivités locales, les producteurs.

Un tel organisme jouit de la liberté d'action d'une entreprise privée tout en restant sous le contrôle de l'Etat qui finance l'infrastructure.

Il peut obtenir avec la garantie de l'Etat le financement à moyen terme des organismes de crédit.

Il accueille enfin les capitaux privés associant ainsi les Réunionnais à l'oeuvre commune.

Il faut enfin à la tête de cet organisme un animateur et une équipe douée d'imagination créatrice, capable de nous faire profiter de l'expérience des plans de développement réussis et de nous éviter les erreurs de ceux qui ont échoué.

Cette équipe devra orienter les études, en faire la synthèse, proposer les actions les plus rentables et décider des priorités.

Elle devrait déjà être au travail sur place !

Mais rien de solide ne pourra être réalisé sans l'adhésion, la compréhension, la participation active des intéressés. Il faudra créer une véritable mystique du Plan.

Les Réunionnais ne refuseront pas de participer au sauvetage de l'économie de leur île, si on leur montre clairement le but à atteindre et si les moyens proposés sont suffisamment efficaces pour garantir le succès.

ASSOCIATION DEPARTEMENTALE POUR LE DEVELOPPEMENT

19 mars 1963

Extrait des statuts de l'Association départementale pour le développement

Fonds Michel Debré, Institut d'études politiques de Paris

ASSOCIATION DEPARTEMENTALE POUR LE DEVELOPPEMENTS T A T U T S

Art. 1 - Il est fondé entre diverses personnes domiciliées à la Réunion et qui adhèrent aux présents statuts sous le régime de la Loi des Associations du 1er Juillet 1901, une association qui prend pour titre "ASSOCIATION DEPARTEMENTALE POUR LE DEVELOPPEMENT". Son siège social est fixé au 15 Rue Jean Chatel à Saint-Denis (La Réunion). Il pourra être transféré, le cas échéant, en tout autre endroit choisi par le bureau, après simple notification à l'Administration.

Art. 2 - Objet de l'Association :
L'Association a pour objet la détermination par le secteur privé des conditions à réaliser et des moyens à appliquer à l'économie réunionnaise pour permettre son expansion dans le cadre national.

Art. 3 - L'Association se compose uniquement de membres actifs.
Une cotisation annuelle minimum de Frs : 10 000,- est prévue pour le fonctionnement du secrétariat et pour les frais d'études éventuels.
Le titre de membre honoraire peut être décerné par le Conseil d'Administration à toute personne qui rend ou qui a rendu des services signalés à l'Association. Ce titre confère aux personnes qui l'ont obtenu le droit de faire partie de l'Assemblée générale sans être tenues de payer une cotisation annuelle.

Art. 4 - La qualité de membre de l'Association se perd
a) par la démission,
b) par la radiation prononcée pour non-paiement de la cotisation ou pour motifs jugés graves par le Conseil d'Administration, le membre intéressé ayant préalablement été appelé à fournir ses explications, sauf recours à l'Assemblée Générale.

Art. 5 - L'Association déclare n'avoir aucune activité politique et s'interdit toute discussion politique.

.../...

Annexe XLVI. Michel Debré à Paul-Alfred (?), 26 avril 1964. APBCI

p. 622

Consultation Restreinte

Annexe XLVII. Personnel et politique sociale. APF

p.623-641

Consultation Restreinte

**Annexe XLVIII. Crise des Etablissements Isautier et départ de
Charles Isautier. APFI**

p.642-663

Consultation restreinte

« Charles Isautier n'est plus », Journal de l'île de La Réunion, samedi 16 juin 1990.

SAINT-PIERRE / *Un grand pionnier du développement*

Charles Isautier n'est plus

Charles Isautier, un des grands pionniers du développement réunionnais, est décédé à l'âge de 72 ans. Il s'est éteint des suites d'une maladie pernicieuse. Il a été inhumé hier soir dans le caveau familial en présence d'une foule considérable

Il était, avec ses deux frères, le sénateur-maire Alfred Isautier décédé en 1984 et le président Henri Isautier décédé au début de cette année, le dernier d'une lignée d'hommes qui a marqué la Réunion par sa participation exemplaire à la vie publique de notre île. Les trois frères Isautier disparus, c'est toute une époque qui entre dans le domaine de l'histoire.

Charles Isautier était un homme de terrain, avant de devenir le PDG, le gérant, l'administrateur... d'un nombre considérable de sociétés agricoles commerciales, industrielles, de coopératives, de groupements, de syndicats, de chambres professionnelles et consulaires, d'organismes de développement, de réflexion, bancaires, d'oeuvres sociales.

Il est un des rares Français à avoir été en même temps neuf fois gérants et trois fois PDG, du temps où la loi sur les cumuls des fonctions sociales n'était pas applicable à l'Outre Mer.

On lui doit, entre beaucoup

d'autres, la création de la Sica-Lait, de la CILAM, de la COGEDAL, de la SOREMA, de SODICO, d'ISOPLAST, de la PROMAG... du SYPMER, de l'ADIR... de la plupart des branches des Oeuvres sociales de la Réunion, de l'AREP...

Durant neuf années, lors de la précédente décennie, il a présidé aux destinées de la Chambre de commerce et d'industrie de la Réunion.

Le ministre Fitermann l'avait nommé administrateur d'Air/France au début des années 90.

Sa philosophie, très cohérente, a consisté à concevoir le développement comme un tout au centre duquel ne se trouvait la promotion de l'homme.

Il a d'abord oeuvré dans le secteur primaire, puis dans celui de la transformation qui s'est appuyé sur la production locale, et enfin dans celui amenant un plus de valeur ajoutée aux produits du précédent. C'est ainsi que, pour prendre un exemple parmi d'autres dans le domaine



Charles Isautier était un homme de terrain.

industriel, après avoir organisé la collecte du lait, il s'est penché sur la fabrication des yaourts puis sur celle des pots plastiques pour les conditionner.

Il lui fallait ensuite organiser la profession, la défendre et réfléchir sur son devenir. Il l'a fait au travers de divers structures qu'il a lui-même mises sur pied.

Mais sans l'homme vrai, le développement n'est qu'un

leurre. Il en était tant persuadé que l'éducateur des masses qu'il n'a cessé d'être à partagé sa vie à part équilibrée avec l'entrepreneur qu'il a été.

Homme de devoir et de coeur, Charles Isautier a sur-tout été, avec ses deux frères Alfred et Henri, par l'esprit de démocratisation qu'il a toujours défendu, un des grands promoteurs de la départementalisation ■

JP

CHRONOLOGIE

	Les Etablissements Isautier	Famille et implication politique	RHUM - Réunion	La Réunion	La France
1917		Naissance de Charles Isautier	Distribution de rhum aux soldats sur le front : démocratisation de la consommation du rhum en France		Première Guerre mondiale
1918	Paul et Alfred Isautier rachètent la distillerie familiale				
1919					Entrée dans une période d'inflation
1920				Lancement de meuneries, féculeries, huileries, forges et fonderies	Création de la SARL, structure juridique d'entreprise
1921			Première mesure réglementant l'appellation simple du rhum		Début du paiement des réparations allemandes
1922			Etablissement d'un contingentement réglementant la quantité de rhum admise en France en exemption de surtaxes afin de ne pas nuire aux alcools produits en France		
1923					Crise des réparations
1924					
1925					<u>Juin</u> : début d'une période de prospérité économique loi permettant d'affermir le capitalisme des petits commerçants
1928			Hausse des cours du rhum (cyclone en Guadeloupe), baisse de la consommation		
1929		Alfred Isautier élu conseiller général		Ouverture de la piste de Gillot	
1930	Construction de bâtiments de stockage de rhum à Saint-Pierre		Protectionnisme métropolitain inquiète et défavorise les		

			colonies		
1931					Crise économique (liée au krach boursier de 1929)
1932					Décembre : suspension du remboursement des dettes aux Etats-Unis
1933					
1934	Motais commercialise le rhum Isautier à Paris				
1935					
1936				<u>avril-mai</u> : tensions lors des élections législatives	<u>mai</u> : victoire du Front populaire
1937					
1938		<u>Avril</u> : Alfred Isautier père élu président du SAPE (Société Agricole des Planteurs et Eleveurs)		Sécheresse et mauvaises récoltes	Récession économique
1939	<u>Août</u> : Fin de l'association Motais/Isautier pour le commerce de rhum à Paris		Assainissement du marché des rhums : libéralisation d'une sixième tranche du contingent.	Sécheresse et mauvaises récoltes	Deuxième Guerre mondiale <u>22 juin</u> : armistice <u>10 juillet</u> : vote des pleins pouvoirs au Maréchal Pétain
1940			Arrêt des importations de rhum en France	<u>25 juin</u> : ralliement de la France au régime de Vichy Arrêté fixant la culture du maïs sur un cinquième des terres par Aubert	
1941		Alfred élu maire de Petite-île			
1942	Rachat de la distillerie de Salazamay à Tamatave par Alfred			<u>28 novembre</u> : ralliement de la Réunion à la France libre	
1943		Alfred élu Président de la chambre d'agriculture		<u>19 décembre</u> : visite du Commissaire aux colonies René Pleven	La Caisse centrale de la France libre devient la Caisse centrale de la France
1944	Mise en route distillerie Salazamay		Reprise des importations de rhum en France		

					d'Outre-mer
1945			17 octobre : décret fixant la mise en place d'une vignette qualité	Mars : naissance du CRADS	
1946	Création des établissements "Alfred Isautier"		Baisse du contingent de rhum de la Martinique	19 mars : départementalisation de La Réunion 25 mai : assassinat d'Alexis de Villeneuve	
1947			21 octobre : création du Comité interprofessionnel du Rhum	15 août : arrivée du préfet Paul Demange	Plan de relance économique
1948				26 janvier : cyclone Création de l'Association des droits et des intérêts de La Réunion (ADIR) par Gabriel Macé	
1949	Démission d'Alfred ; Paul-Alfred devient gérant statutaire Lancement de la Société de construction et de travaux publics		F. Mariotti devient président de l'union nationale des syndicats métropolitains	Octobre 1949 : Création de la Société d'économie mixte "Energie Electrique de La Réunion"	
1950	Difficultés à écouler leur contingent, aucune vente de rhum en AOF et en Indochine Création de la SCAB, société agricole de Bérive	Mort d'Alfred Isautier	Crise rhumière, pour éviter effondrement des cours: partage des contingents en 10 tranches égales	Création du Bureau d'études pour le développement de la production agricole	Grande expansion économique
1951	Juillet : croissance des bénéfices de la société de construction, nécessité de créer un bureau à St-Denis (rue de la source) marché des rhums a vu ses cours remonté. Ventes de liqueurs et de bourbognac ont repris Avril : création de la coopérative d'élevage	Paul-Alfred élu conseiller général Paul-Alfred vice-président de la chambre d'agriculture			Politique de lutte contre l'inflation

1952	<p>Rhum Isautier écoulé en France et à Madagascar.</p> <p>Société de construction s'est étendue sur toute l'île.</p> <p>Proposition d'acquisition de l'usine de Ravine Glissante</p>			<p>Expérience de la Sakay : projet en faveur d'une émigration de Réunionnais à Madagascar.</p> <p><u>1^{er} juillet</u> : création du Centre technique de la canne et du sucre</p>	Vague de grèves dans le secteur public
1953	Ventes de rhums en baisse. Embauches massives sur les chantiers de construction				Création de la TVA
1954	<p>Poursuite de la diversification : ferme d'élevage agricole, mise en place d'un réseau hôtelier à la réunion.</p> <p><u>Juillet</u> : Bénéfices en hausse, croissance générale des activités.</p>		Foire commerciale Saint-Pierre	<p>Aggravation du poids du chômage à La Réunion</p> <p>Ouverture de l'hôpital rural de Saint-Joseph</p>	Guerre d'Algérie
1955	Poursuite de la croissance.	Alfred Isautier élu conseiller à l'Union Française.		<u>Septembre</u> : Ouverture de l'Ecole d'agriculture de Saint-Joseph	
1956	Charles Isautier devient gérant des Etablissements			<p><u>Août</u> : création du Comité d'expansion économique et social</p> <p><u>13 juin</u> : arrivée du nouveau préfet, Jean Perreau-Pradier</p> <p><u>2 novembre</u> : Création de la Société d'aide technique et de coopération (SATEC)</p>	Troisième semaine de congés payés
1957	<p>Augmentation du capital de la société: 600 000 F soit 42 millions de F CFA</p> <p><u>30 mars</u> : création de la SOREC</p>			Développement de cultures expérimentales (thé, vers à soie, ...)	Signature du traité de Rome
1958	Diminution chiffre d'affaire Baisse des commandes de chantiers			Foire-exposition de Saint-Denis	<u>4 octobre</u> : instauration de la V ^e République France membre de la CEE

1958					Ouverture de la Caisse centrale de coopération économique (CCCE)
1959	Augmentation du chiffre d'affaires de la distillerie, commandes de chantiers en diminution	26 avril : Paul-Alfred élu Sénateur		Juillet : visite du Général de Gaulle Lancement de la fabrication de panneaux ligneux par les Sucreries de Bourbon	Création de l'Institut d'émission des départements d'Outre-mer (IEDOM) Michel Debré, Premier ministre
1960	Création de l'activité provenderie			Loi-programme entraînant la création d'un Secrétariat général aux affaires économiques 19 mai : le Bureau du commerce devient la Chambre de commerce et d'industrie de La Réunion (CCIR)	
1961	Lancement de la Sica-lait à la Plaine des Cafres Lancement de la Sorema (meubles)			Inauguration de la centrale hydro-électrique de Langevin Lancement de la "case Tomi" Maxime Rivière fonde la Jeune chambre économique	Fin de la guerre d'Algérie
1962	Création de la SICA Lait dans leur garage à la plaine des Cafres	Participation de Paul-Alfred et de Charles dans le lancement de l'association départementale pour le développement		Croissance économique Création par Maxime Rivière de l'Association pour le développement de La Réunion Création du Bureau de promotion industrielle (BPI)	

1963	Participation à la création de la Sica-fleurs de Bourbon		Contingentement redéfini. Le contingent malgache est reconduit jusqu'en 1982. Celui de l'Indochine est réattribué	<p><u>Mars</u> : Alfred Diefenbacher, nouveau préfet</p> <p><u>5 mai</u> : élection de Michel Debré, député de La Réunion</p> <p>FASO : initiative du député visant la distribution d'un repas par jour aux enfants dans les écoles</p> <p>Ouverture de la route du Littoral</p>	Plan de stabilisation conjoncturel
1964	<p>Perspectives d'extension de la société. Lancement de la chocolaterie.</p> <p>Diversification de la provenderie (huilerie et meunerie). Fabrication des confitures, des jus de fruit et des récipients.</p> <p><u>Juillet</u> : Projet d'usine pilote pour la production d'aliments d'appoints pour polygastriques</p> <p>Licence de fabrication accordée par la PRODEF pour certains produits ménagers: encaustique, cirage, bougies d'éclairage, eau de javel.</p>			<p>novembre : création de la CILAM</p> <p><u>Février</u> : décret favorisant l'investissement des entreprises métropolitaines dans les Dom</p> <p>Création de la SODERE</p>	
1965	<p>Activités de l'entreprise en nette progression</p> <p>Fabrique de javel, de cirage et de bougies d'éclairage lancée</p>	Alfred réélu sénateur		<p>Association réunionnaise pour la formation rationnelle de la main-d'œuvre (ARFRMO) entreprend la construction de 4 centres de formation</p> <p>Lancement de la SCPR (Société de concassage et de préfabrication de La Réunion)</p>	
1966	Chiffre d'affaires en hausse. Politique de diversification poursuivie				

	Lancement de l'encaustique				
1967	Lancement de nouveaux produits, eau de javel, emballages plastiques et Production de vinaigre	Charles, président du SYPMER		<u>4 août</u> : atterrissage du premier Boeing 707 à La Réunion	Création de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE)
1968	Création de la SIPA Objectifs redéfinis: augmenter productivité de la provenderie. Résultats de la chocolaterie décevants.			<u>20 Janvier</u> : mise en route de la centrale hydro-électrique de Takamaka Création de la Soboriz	<u>Mai</u> : crise sociale, mouvements ouvrier et étudiant
1969	<u>15 décembre</u> : lancement de LABOROI				<u>28 avril</u> : démission du Général de Gaulle Georges Pompidou, second Président de la V ^e République
1970				Fusion de la Cilam et de la Sica-lait	
1971				Création de Mauvillac	VI ^e Plan d'équipements des Dom Première dévaluation du dollar
1972	<u>Octobre</u> : Création de la SARL ISOPLAST <u>1^{er} décembre</u> : lancement de la COGEDAL Lancement SA Coral - Provimi Réunion (Provenderie)		Création du GIE Rhum : construction d'un chai à rhum Février : Projet de statuts du GIE rhum <u>Octobre</u> : signature de l'accord entre les distillateurs applicable aux rhums destinés au marché local (achat par le GIE)		Premier élargissement de la CEE
1973	Hausse des ventes de rhum Mise en place de délégués du personnel				Premier choc pétrolier Loi Royer sur la protection du petit commerce

1974	Création du GIE Rhum Lancement du parfum "Prestige de Bourbon" <u>1^{er} juillet</u> : Séparation des activités bâtiment, provenderie et distillerie.		Plan de modernisation de l'industrie sucrière	Création d'une Sica-Provire (élevage bovin)	Election de Valéry Giscard d'Estaing
1975	Société vulnérable à la baisse des commandes dans le bâtiment. <u>24 février</u> : Grève des employés de la branche bâtiment			Février : grèves dans le secteur du bâtiment 1 ^{er} août : Création du Bureau de la promotion du commerce EER absorbé par EDF Création de l'Association pour le développement industriel de La Réunion	Plan de relance conjoncturelle
1976	Augmentation du capital et nouveaux statuts de la société. Provenderie concurrencée par des produits importés, Transformation de la SARL en SA SARL Proger reprend l'exploitation de la provenderie	Charles, Président de la Chambre de commerce et d'industrie de La Réunion		<u>Janvier</u> : Grève à la Soreg	La SOCREDOM remplace la CCCE <u>Août</u> : Raymond Barre nommé Premier ministre 1 million de chômeurs en France
1977	Holding effectif				
1978	Situation financière de la société dramatique. Conseil d'administration passe à 9 administrateurs.		Plan de restructuration de l'industrie sucrière	Création de la SOFIDER	
1979	Augmentation des pertes financières			Crise de l'industrie du bâtiment et des travaux publics Mise en service de la centrale de la Rivière de l'Est	Second choc pétrolier

1980	<u>11 décembre</u> : dissolution du Comité d'entreprise				
1981			Fermeture des usines sucrières de la Marre et de Quartier-français		Election de François Mitterrand à la présidence de la République française
1982	Profit de 172 000 F. Approbation de la vente de terrains appartenant à la société Charles quitte son poste de Directeur général des Etablissements Isautier			<u>6 mars</u> : inauguration de l'hôpital de Saint- Pierre <u>Mai</u> : Lancement de l'Union réunionnaise de coopératives agricoles (URCOOPA)	2 mars : loi relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions Semaine de 39 heures - Lois Auroux <u>Juin</u> : blocage des prix et des salaires
1983	Profit de 169 000 F			<u>Février</u> : Loi de décentralisation	<u>Mars</u> : mise en place d'une politique de rigueur 2 millions de chômeurs
1984	Solde positif des comptes				
1985	Transfert des installations à Frédeline : Charles, Jean-Pierre et Patrick sont chargés du transfert.				Libéralisation des prix des produits pétroliers
1986	Déficit de 1,8 millions F		Fermeture de l'usine de Savanna (distillerie transférée sur le site de Bois-Rouge)		Cohabitation d'un président de gauche et d'un premier ministre de droite (Jacques Chirac)
1987	Déficit de 1,3 millions F				<u>Décembre</u> : krach boursier, dollar à 5,34 F
1988	Déficit de 222 000 F. Décision de vendre des parts des Ets. Isautier à La SOREC		Contingent de Madagascar supprimé, législation européenne prend le pas sur la législation française Le GIE rhum lance la flasque de rhum de 20 cl. : la "pile plate"		Réélection de François Mitterrand Croissance de la production industrielle Création du RMI

1989	Bénéfice de 379 000 F, propose à la succession Isautier le rachat de propriétés situées à Frédeline				
1990	Concentration des activités autour du rhum. Ouverture du capital à la Sopavi. Achat de parts dans les deux autres distilleries de l'île.	<u>Juin</u> : Décès de Charles Isautier		Société d'économie mixte pour l'industrialisation de La Réunion (SEMIR)	Hausse des prix du pétrole

SOURCES

LA METROPOLE

Paris

Centre des Archives Economiques et Financières (CAEF)

Fonds Direction du Trésor ; Sous-direction participations

Affaires monétaires et financières relatives aux DOM-TOM (1923-1942-1984)

B 45 104	Réunion (1923-1984)
B 45 112	Réunion (1923-1984)
B 45 004	Problèmes agricoles ; Rhum, Sucre (1950-1981)
B 45 005	Problèmes agricoles ; Rhum, Sucre (1950-1981)
B 45 031	Société d'équipement de La Réunion
B 45 032	SATEC
B 45 033	SATEC
B 45 046	Energie Electrique de La Réunion
B 45 108	Financement aux sociétés privées
B 0055915/5	Rhum : Marché Intérieur
B 0055750/3	Rhum 1935/1974

Institut des sciences-politiques de Paris

Fonds Michel Debré

9DE1	Elections
9DE12	Situation économique et sociale
9DE22	Agriculture

9DE24	Industrie
9DE60	Documentation (planification)

LA REUNION

Archives départementales de La Réunion

Série K – Période coloniale

10K 388	Répertoire des arrêtés et décisions du Gouverneur 1940-1944
K18	Enregistrement des arrêtés et décisions du Gouverneur

Série M

Sous série 1M : Administration générale de la colonie

Correspondance du Gouvernement

Correspondance des différents services du gouvernement adressée au ministre (octobre 1938
à décembre 1941)

Correspondance des différents services du gouvernement adressée au ministre (février 1942 à
décembre 1946)

223 à 240 Correspondance des administrations et particuliers reçue par les services du
gouvernement

223	février à avril 1940
224	avril à juin 1940
225	juin à septembre 1940
226	septembre à novembre 1940
227	novembre à janvier 1941
228	janvier à mars 1941
229	mars à mai 1941
230	mai à juillet 1941
231	juillet à septembre 1941
232	septembre à décembre 1941
233	décembre 1941 à mars 1942
234	mars à juin 1942
235	juin à août 1942
236	août à novembre 1942
237	novembre 1942 à janvier 1943
238	avril à juillet 1943

- 239 juillet Æ novembre 1943
 240 novembre 1943 Æ février 1944

Correspondance ou double de lettres dactylographiées du Gouverneur adressées au Ministre des colonies, aux administrations et aux fournisseurs en métropole, dans les colonies françaises et pays étrangers.

- 362 janvier Æ juin 1941
 363 juillet Æ décembre 1941
 364 janvier Æ décembre 1942

- 658 Correspondance du gouverneur adressée aux administrations, aux établissements publics, aux organismes privés, aux élus, aux particuliers, aux fournisseurs et aux associations métropolitaines 1938 Æ 1947

- 786 Correspondance du directeur de l'Intérieur puis du secrétaire général adressée aux colonies françaises, aux pays sous mandat français, aux pays sous protectorat français, aux établissements français et autres pays (1934 Æ 1946)

Affaires générales

- 4003 Gouverneur Aubert : proclamations, allocutions radiodiffusées, discours, comptes-rendus de tournées (1940 Æ 1943), désaccord entre le gouverneur et le secrétaire général (1939)

Vie politique

- 4023 Témoignages de loyalisme et de dévouement au gouvernement du Maréchal et de sympathie au Gouverneur (1940-1942). « Le comité de propagande Pétain », « La garde du Maréchal », création, arrêtés du gouverneur, allocutions, directives (1941 Æ 1942)
- 4024/4025 « La garde du Maréchal », demandes d'admission : serments, feuilles de renseignements (ordre alphabétique des communes) (1941 Æ 1942)

Visites officielles

- 4049 Visite de M. Pléven (1943)

Sous série 6 M : Population, Statistiques, Affaires économiques

- 1320 Statistiques générales des établissements industriels de la colonie (1905)
- 1324 Statistiques importations-exportations (1929)
- 1327 Vente en gros et en détail des différentes denrées dans les communes de Saint-Pierre et de Saint-Denis (1913 R 1919)
- 1332 Denrées alimentaires : rhum (1883 R 1884)
- 1350 Achat de produits alimentaires locaux (sucre, rhum, tapioca, vanille), fret, par le ministère des colonies au profit de la métropole, importation-exportation (1914 R 1917).
- 1352 Commission d'évaluation des rhums réquisitionnés (1916-1917).
- 1366 Exportation de rhum et de spiritueux à Madagascar : demande de licence (1937-1947).
- 1368 Contingement des sucres et du rhum, exportation (1929 R 1940).
- 1371 Rhum production, exportation (1946 R 1947) Service des contributions indirectes : relevé des quantités de rhum exportés (1943 R 1947), Contrats de vente au GNAR (1945 R 1947).
- 1375 Exportation en métropole des denrées alimentaires et autres produits (sucre, rhum, spiritueux, liqueurs) 1943 R 1947, chargement des navires (1945 R 1946), état des licences d'exportations.
- 1377 Echanges commerciaux, missions avec les USA, Londres, Madagascar, ... (1945 R 1947)
- 1389 Importations (1942 R 1945)
- 1390 Exportations (1943 R 1946)
- 1400 - 1402 Tableaux récapitulatifs de l'activité économique à La Réunion pendant la Deuxième Guerre mondiale.
- 1407 Statistiques des travailleurs, financières, industrielles (statistiques diverses) (1815 R 1947)

Série 8 M : Commerce ; Généralités

- 1 Statistiques commerciales : Tableaux du commerce de la colonie (1911-1934)

Série 9 M : Industrie

- 6 Petites industries et hôtellerie : Travaux de la commission des primes aux petites industries locales (1919-1928)

Sous série10 M Syndicats et Associations professionnelles

- 31 R32 Syndicats professionnels : dossiers particuliers (1849-1941)

USUELS*Journal et bulletin officiel de La Réunion*

- | | |
|------|------|
| 8 US | 1939 |
| 8 US | 1940 |
| 8 US | 1941 |
| 8 US | 1942 |
| 8 US | 1943 |
| 8 US | 1944 |
| 8 US | 1945 |
| 8 US | 1946 |

Périodiques 1 PER*Le Peuple*

- | | |
|-------------|------|
| 1 PER 81/48 | 1946 |
|-------------|------|

Le Progrès

- | | |
|-------------|-----------|
| 1 PER 82/50 | 1975-1976 |
|-------------|-----------|

Témoignages

1 PER 85/26	1976
1 PER 85/30	1978
1 PER 85/31	1978

Le Quotidien

1 PER 131/19	1978
1 PER 131/20	1978

Le journal de l'île de La Réunion

1 PER 94/64	Octobre à décembre 1975
1 PER 94/65	Janvier à mars 1976
1 PER 94/66	Avril à juin 1976
1 PER 94/77	Juin 1977
1 PER 94/78	Juillet 1977
1 PER 94/79	Août 1977
1 PER 94/80	Septembre 1977
1 PER 94/81	Octobre 1977
1 PER 94/82	Novembre 1977
1 PER 94/83	Décembre 1977
1 PER 94/84	Janvier 1978
1 PER 94/85	Février 1978
1 PER 94/86	Mars 1978
1 PER 94/87	Avril 1978

Bulletin du Syndicat des petites et moyennes entreprises

1 PER 204/1 1973 à 1988

Le travailleur (CGTR)

1 PER 109/2 1972 à 1974

Périodiques 2 PER

Cahiers de l'Outre-mer

2 PER 366

SODERE

2 PER 985

Rhums, Bulletins d'informations

2 PER 553

Revue de la Chambre de commerce

2 PER 348

Bulletin de la Chambre d'agriculture

2 PER 407

Monographies, ouvrage imprimés

- Bib 364, CAMBIERE, Jean de, La certitude du développement : une référence mutualiste à La Réunion, Atya, Paris, 1983, 286 p.
- Bib 735, DEBRE, Michel, *Une politique pour La Réunion*, Paris, Plon, 1974, 222 p.
- Bib 969, ALLAIRE, Jean-Claude et Françoise, *La Réunion*, Tours, impr. Nouvelle, 1967, 236 p.
- Bib 1123, WANQUET, Claude (dir.), *Fragments pour une histoire des économies et des sociétés de plantation à La Réunion*, Saint-Denis, Université de La Réunion, 1989, 351 p.
- Bib 1130, KERVEGANT, Désiré, *Rhums et eaux de vie de canne*, Vannes, Les éd. du Golfe, 1946, 512 p.
- Bib 2128, RIPPET, François, *La vie économique de La Réunion*, 2^e édition, 1954, 209 p.
- Bib 2183, Chambre d'agriculture de La Réunion, *Les organisations agricoles de La Réunion*, Paris, Univers Production, 1989, 119 p.
- Bib 2220, INSEE, Résultats du recensement général de la population des départements d'Outre-mer effectué le 1^{er} juillet 1954, Paris, Impr. Nationale, PUF, 1956, 174 p.
- Bib 2352, Conférence sur le développement économique de La Réunion : compte-rendu de réunion, Saint-Denis, 30 janvier 1981, 115 f.
- Bib 2558, MAREK, Bernard, Une île dans la guerre : La Réunion de la mobilisation à la Départementalisation, 1938 à 1946, Saint-Denis, Azalées, 1992, 143 p.

Entretiens

Décembre 2004

Marie-Louise Isautier (épouse Charles Isautier)
 André Isautier (fils Paul-Alfred)
 Madame Sui Seng (comptable, Ets Isautier)
 Georges Lépinay (ancien Secrétaire général de la CGTR)

Avril 2005

André Tien Ah Koon (ancien vice-président de la CCIR)
 Jean Chatel (Assurances Chatel, industriel)
 Charlésia Domitien (ancienne employée à la distillerie)
 Jean-Bernard Eléléara (ancien employé à la distillerie)

26 Octobre 2007

Clément Dourouguin (ancien distillateur)

Raphael Chane-Name (Industriel)

Patrick Isautier (fils de Charles)

Dominique Rivière (fils de Maxime Rivière)

Archives privées famille Isautier

Archives privées de l'entreprise

Frédeline

N°	Carton	Dossier	thème	Contenu sélectionné	Dates
96	1	1	Fabrication	<i>Distillerie de Salazamay</i>	s.d.
96	1	1	Fabrication	<i>Charpente métallique, plans</i>	s.d.
97		2	Fabrication	<i>Distillerie de Salazamay</i>	s.d.
2	3	1	Economie/Société	<i>Intervention de Michel Debré en faveur du rhum</i>	01/01/1977
5	3	4	Fabrication	<i>Concours rhums et punches Isautier</i>	01/01/1978
8	3	7	Economie/Société	<i>GIE Rhum</i>	
9	3	8	Fabrication	<i>Production de rhum de la distillerie</i>	1980
11	3	10	Economie/Société	<i>Plaquette sur le rhum</i>	1976
17	3	15	Economie/Société	<i>Extrait de "la Charrette recule" : Place du rhum Charrette</i>	s.d.
24	3	23	Economie/Société	<i>Note sur l'avenir de la filière rhum</i>	14/05/1990
	3	Divers 25-35	Economie/Société	<i>Publicités</i>	1975-1990
52	12	Dossier orange "CE"	Comité d'entreprise	<i>Procès-verbaux des réunions du comité d'entreprise</i>	1970-1980
54	13	Dossier 335/3	Economie/Société	<i>Activités: emballages, mousse, chocolats, encaustiques</i>	1972 -
86	16		Organisation du travail	<i>Stages et formations professionnelles</i>	1973-1977
85	17			<i>Provenderie, Chocolaterie</i>	1970-1987
85	17			<i>SORACO: vente des produits Isautier sous la marque Mascarin</i>	1970-1988
63	20 a		Economie/Société	<i>ISOPLAST, COGEDAL</i>	1990
63	20 a		Economie/Société	<i>GIE Rhum</i>	1990
63	20 a		Economie/Société	<i>Protocole rhum Charrette</i>	1990
63	20 a		Economie/Société	<i>Protection appellation "Rhum Charrette"</i>	1990
65	18		Syndicalisme	<i>Comité d'entreprise (bâtiment)</i>	1971 - 1981
65	18		Economie/Société	<i>Plaques publicitaires</i>	1972 - 1981
70	25			<i>SODERE</i>	1976-1989
70	25			<i>Succession Henri Isautier</i>	1990
70	25			<i>Bourbon Lumière</i>	1967-1985
73	28	Pochette jaune	Conseils d'administration	<i>Rapport d'activité de la société Isautier, 1977</i>	1973-1987
73	28		Conseils d'administration	<i>Rapport Conseil d'administration, 1973-1983</i>	1973-1988
73	28	Pochette	Conseils d'administration	<i>Rapports pour les années 1984, 1985, 1986, 1987</i>	1984-1987
77	29		Employés	<i>Sécurité sociale des employés: accidents, contrôle hygiène, ...</i>	
74	35	Dossier 121		<i>Demandes de crédits SODERE</i>	1966-1986
78	36	"personnel"	Syndicalisme	<i>Conflits aux Prudhommes - Comité d'entreprise</i>	1980-1990
78	36	"personnel"	Syndicalisme	<i>Licenciements - conventions</i>	1987
81	40		Economie/Société	<i>GIE Rhum</i>	1975-1989
82	41		Fabrication	<i>Machines, broyeur à sucre</i>	
83	42		Employés	<i>Retraite, Assedic, ...</i>	1971-1989
60	43 A1	Pochette jaune	Economie/Société	<i>Rhum, rhum léger, propagande rhum, analyse de composition des rhums</i>	1978-1990
59	44 a		Employés	<i>Sécurité sociale des employés</i>	1979 - 1991
58	45		Divers	<i>Pub</i>	1982
58	45		Entreprise	<i>Etudes et projets: COGEDAL - MAUVILLAC - ISAUFER - AREP - SABRAP</i>	1969-1982
58	45		Entreprise	<i>Prévisions 1969</i>	1969-1983
56	46 a		Entreprise	<i>Livre manuscrit des décisions collectives</i>	1946-1971
56	46 a		Entreprise	<i>Procès-verbaux</i>	1975-1977
56	46 a		Entreprise	<i>Transfert vers la ZI n°2</i>	
90	50		Economie/Société	<i>Registre de paye (ouvriers des ateliers, usine et distillerie)</i>	1934-1945
90	50		Economie/Société	<i>Registre de paye (ouvriers des ateliers, usine et distillerie)</i>	1944-1950
90	50		Economie/Société	<i>Registre des délégués du personnel</i>	1970-1976
90	50		Economie/Société	<i>Registre de paye (ouvriers des ateliers, usine et distillerie)</i>	1946-1950
90	50		Economie/Société	<i>Registre de paye (ouvriers des ateliers, usine et distillerie)</i>	1930-1934
90	50		Economie/Société	<i>Registre de paye (ouvriers des ateliers, usine et distillerie)</i>	1934-1939

Archives familiales, CD-Rom

Ces documents nous ont été transmis par André Isautier. L'inventaire détaillé et commenté est disponible dans le rapport réalisé par le CRESOI en 2004.

Fichiers	Sous-dossier	Thème	Auteur	Type de documents	Dates extrêmes	Pages
CD-Rom Famille Isautier						
Alfred	Fille	Economie -	Alfred	Correspondances	1915-1916	115
		Guerre -			1916	47
	Madame François	Propriétés		Correspondances	1916	24
		Famille			1935-1940	14
	Papi	Famille		Correspondances	1916	69
	Tantes	Famille		Correspondances	1916	69
	Word	Economie - Guerre - Propriétés	Alfred	Correspondances	1915-1916	22
ARB_GEN				Arbres généalogiques	XIX ^e -XX ^e siècle	5
Succession						
Jacques		Divers -				
Isautier		Succession		Actes notariés	XIX ^e -XX ^e siècle	66
CD-Rom Chambre d'agriculture (CA)						
Convocation		CA	CA	Correspondances	1937-1939	5
Courrier		Economie - société	Alfred et divers	Correspondances	1918-1949	111
Décrets		Economie - société		arrêté et décrets	1945	45
Discours		Economie - société	Alfred	Discours - brouillons	1943-1946	42
Divers		Economie - société	Divers	coupages de presse, notes	1939-1948	38
Madagascar		Economie - société	Cabinet du Gouverneur	Correspondances	1940-1943	4
Petite-île		Economie - société	Cabinet du Gouverneur	Correspondances	1942	4
CD-Rom Etablissements Isautier						
Courrier	jpg	Economie - société	Alfred et divers	Correspondances	1938-1948	22
	Montrouge	Economie - société	Montrouge	Correspondances	1948-1949	36
Divers 02		Economie - société	Divers	Correspondances	1930-1948	21
Famille		Famille	Divers	Correspondances	1944-1947	14
Lettres d'Henry		Famille et propriété	Henry	Correspondances	1946	14
CD-Rom Lettres à Charles						
Lettres à Charles		Famille et propriété	Paul-Alfred et Alfred	Correspondances	1937-1946	222

Fichiers	Sous-dossier	Thème	Auteur	Type de documents	Dates extrêmes	Pages
CD-Rom Lettres 01						
Lettres	Divers	Economie - Economie -	Charles	Correspondances	1950-1951	9
	Fred	société Economie - société -	Paul-Alfred	Correspondances	1950-1951	88
	Henry	Salazamay	Henry	Correspondances	1950-1951	49
Madagascar 02		Economie - société - Salazamay	Divers	Correspondances	1951-1952	25
CD-Rom Inventaire						
Bilan des Etablissements Isautier		Economie - société	Comptabilité	Livre de compte	1947-1952	184
CD-Rom Madagascar 01						
Mada_02		Salazamay	Divers	Correspondances	1944-1949	32
New		Economi- société	Alfred et divers	Correspondances	1932-1949	239
	Madagascar	Salazamay	Paul-Alfred et	Correspondances et	1945 - 1949	45
CD-Rom Madagascar 02						
Madagascar	01_Madagascar	Salazamay	Divers	Correspondances, plans et télégrammes	1935-1951	102
	02_Madagascar	Salazamay	Divers	Correspondances	1951-1952	26
	03_Lettres	Economie - Société	Divers	Correspondances	1950-1951	146
Michelet		Salazamay	Michelet	Correspondances	1944-1949	76
		Salazamay	Charles	Correspondances	1950	35
CD-Rom Mémoire 1						
Autres		Famille		Photographies	1924-1936	52
Famille 2		Famille		Photographies	1939-1945	246
Plaque photo		Famille		Photographies		43
CD-Rom Mémoire 2						
Divers		Voyages		Photographies	1934-1937	198
Famille		Famille		Photographies	1934-1945	140
CD-Rom Mémoire 3						
Autres 2		Divers		Photographies	1933-1936	112
Famille 3		Famille		Photographies	1935-1937	135
Photo N et B jpg		Divers		Photographies	1933-1960	584

Bureau de Charles Isautier au Tampon

Le bureau de Charles Isautier est situé dans sa maison au Tampon¹¹⁷⁴. Elle se compose de trois pièces, un vestibule avec cinq placards, un bureau et sa bibliothèque. Un grand nombre de ses dossiers sont conservés dans son grenier, classés sur des étagères. Nous avons sélectionné et numérisé près de 7000 pages nous permettant de mener nos recherches. Avec le concours du CRESOI, ces documents ont été imprimés en dix volumes.

Le vestibule se compose de six placards dans lesquels sont empilés dossier, photos, vidéos et divers ouvrages. Le premier placard renferme des ouvrages spécialisés en distillation, fermentation, culture de la canne, élevage ainsi que quelques dossiers de la fin des années 1980. Seul un carnet de correspondance date de 1954. Le second placard contient en vrac des dossiers et d'autres ouvrages spécialisés. Quinze classeurs renferment des études et des réflexions de Charles pour diversifier les activités des Isautier 1965 à 1982. Ils concernent aussi le suivi de la société, des statistiques. C'est plus de 4000 pages de réflexion sur les activités qui sont ici conservées.

Il conserve sa photothèque dans un troisième placard. Des centaines de photos de la famille et des chantiers réalisés dans les années 1950. Charles Isautier constitue son propre fond à partir de 1952¹¹⁷⁵. Il utilise en effet des photos mais aussi des diapositives, des films 16 millimètres, des VHS et des VHS8. Des livres anciens, littérature française du XVIII^e siècle sont exposés dans une vitrine. Les trois dernières armoires contiennent pêle mêle des collections entières de revues agricoles ainsi que des plans de construction et des propriétés. Des flacons d'essences de plantes et d'alcool sont aussi entreposés. Un meuble de classement en métal semble contenir des trésors tant son emplacement est secrètement dissimulé derrière un panneau en bois confondu avec les murs.

¹¹⁷⁴ Un inventaire détaillé est proposé en annexe I de ce travail, p. 405.

¹¹⁷⁵ Très différent du fonds photographique communiqué par André Isautier. Les photos concernant l'entreprise sont fonctionnelles. Les ouvriers sont immortalisés sur les chantiers de construction par exemple.



Figure 66. Vestibule : placard 1 et 2 ; meuble de classement des années 1970.

En quittant ce dressing, nous entrons dans une pièce éclairée, composée d'un salon, d'un bureau et d'une bibliothèque. Sur le mur, un graphique présente l'évolution de la production de cannes du groupe Isautier entre 1930 et 1980. Les livres masquent tout un pan du mur de séparation avec le grenier. Les mallettes, l'inclinaison du fauteuil, les objets insolites et quotidiens trônent toujours sur le bureau attendant que leur propriétaire se remette au travail.



Figure 67. Bibliothèque.

Y a-t-il comme dans la pièce précédente, des caches, des éléments essentiels qui ne sauteraient jamais aux yeux d'un visiteur occasionnel ? Cette première impression en entrant dans cet endroit va se révéler exacte un an plus tard. C'est précisément dans un lieu plutôt insolite que nous allons découvrir un dossier important sur la distillerie et les accords entre rhumiers de La Réunion. C'est sous un tas de vieilles pochettes et de mallettes rongées par l'usure et l'humidité que ce dossier va ressurgir. Fermé dans une de ces vieilles mallettes

des années 1970, des plans, des contrats, des accords et des procès verbaux de réunions sur le rhum et son GIE ressortent alors au grand jour. Et cela ne sera pas l'unique surprise réservée par cette pièce, puisque sur les étagères chargées d'ouvrages, dormait un journal comptable datant de 1947 entièrement manuscrit par Emilien Alin, l'ancien comptable des Etablissements Isautier. Ces quelques 200 pages renferment les chiffres d'affaires, les noms des fournisseurs et clients des trois premières années d'association entre Alfred et ses trois fils. Ce lieu nous révèle les passions de Charles, sa soif de connaissance mais aussi son souci de contrôle du bon fonctionnement de l'entreprise, de la production, des finances, de la comptabilité.



Figure 68. Bureau.

Dans le grenier, des milliers de pages sont classés méthodiquement dans des dossiers sur des étagères. Ce sont les documents les plus récents datant des années 1970 à 1980. Elles nous indiquent précisément l'étendue des responsabilités de Charles Isautier durant les 20 dernières années de sa vie.

Dossier IEDOM	Comptabilité
Revue scientifique	SODERE
Courriers et dossiers divers	Ets ISAUTIER
Ets Isautier	SCAB (Société Civile et Agricole de Bérive)
PROMAG	SOREMA
SYPMER	ISOPLAST
CILAM	SAFER
SCAB	ADIR
SICAVI	SOFIDER
UOSR	Elevage
IEDOM	BR (réunions du conseil d'Audit)

Cours de droit	COGEDAL (conseil d'administration)
Brochures	CORAIL (projet 1961)
ARIBEV	Sucreries de Bourbon
Livret	Dossier d'économie et de gestion des entreprises

Un meuble de classement en métal, entreposé dans le grenier sans doute par manque de place contient des dossiers des années 1960 classés là aussi par activité. Entreprise de construction, distillerie, SCAB sont les dossiers les plus importants. Il est relativement aisé pour tout chercheur mais aussi pour un membre de la famille de se repérer dans cet espace. Les dossiers les plus anciens sont contenus dans les placards tandis que les plus récents se trouvent relégués faute de place au grenier sur des étagères annotées. Ce classement suit un ordre chronologique et les dossiers sont disposés suivant leur importance et leur place dans l'échelle d'importance que Charles leur concède. Il conserve dans son espace de travail les documents les plus synthétiques (classeurs regroupant chiffres d'affaires par années par branche d'activité). Les documents notariés et les ouvrages de référence sur l'économie de l'île, sont exposés bien en évidence sur les étagères de la bibliothèque en face de son bureau.

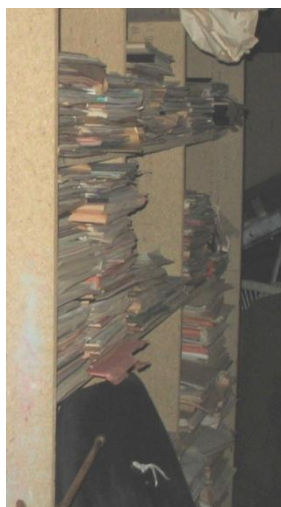


Figure 69. Grenier

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages de référence

Méthodologie de l'histoire

BEDARIDA François et al., *L'histoire et le métier d'historien en France 1945-1995*, Paris, Maison des sciences de l'Homme, 1995, 437 p.

BLOCH Marc, *Apologie pour l'histoire ou le métier d'historien*, Paris, Armand Colin, 1993, 290 p.

BOURDE Guy, MARTIN, Hervé, *Les écoles historiques*, Paris, Seuil, 1983, coll. Points Histoire, 413 p.

FEBVRE Lucien, *Pour une histoire à part entière*, Paris, EHESS, 1982, 859 p.

LANGLOIS Charles-Victor, SEIGNOBOS Charles, *Introduction aux études historiques*, Paris, Kimé, 1992, 284 p.

LE GOFF Jacques, *Histoire et mémoire*, Paris, Gallimard, 2001, coll. Folio Histoire, 409 p.

MOURRE Michel, *Dictionnaire encyclopédique d'histoire*, Paris, Bordas, 1996, 5884 p.

NOIREL Gérard, *Qu'est ce que l'histoire contemporaine ?*, Paris, Hachette, 1998, Carré Histoire, 251 p.

PROST Antoine, *Douze leçons sur l'histoire*, Paris, Seuil, 1996, Points Histoire, 330 p.

TETARD Philippe, *Petite histoire des historiens*, Paris, Armand Colin, 1998, Synthèse Histoire, 92 p.

TORRES Félix, « L'histoire revisitée » in *Encyclopedia Universalis*, Les enjeux, Paris, Symposium, 1990, pp. 1031-1039.

LE ROY LADURIE Emmanuel (dir.), *L'histoire et ses méthodes : actes du colloque franco-néerlandais (novembre 1980)*, Lille, Presses Universitaires de Lille, 1981, 228 p.

Histoire contemporaine

ADOUMIE Vincent, *Histoire de la France : De la monarchie à la république 1815-1879*, Paris, Hachette, 2004, coll. Carré Histoire, 255 p.

AGULHON Maurice, NOUSCHI André, SCHOR Ralph, *La France de 1914 à 1940: De la Grande guerre à la défaite de 1940, la France en pleine mutation*, Paris, Armand Colin, 2005, 300 p.

BARJOT Dominique, CHALINE Jean-Pierre, ANCREVE André, *La France au XIX^e siècle 1814-1914*, Paris, Presses Universitaires de France, 2008, 656 p.

BERSTEIN Serge, *La France des années 30*, Paris, Armand Colin, 2002, 4e édition, 186 p.

BORNE Dominique, *Histoire de la société française depuis 1945*, Paris, Armand Colin, 1988, Cursus Histoire, 187 p.

BUSSIERE Eric, GRISET Pascal, BOUNEAU Christophe, WILLIO Jean-Pierre, *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale 1880-1970*, Armand Colin, Paris, 1998, 395 p.

DUBY Georges, *Histoire de la France de 1852 à nos jours*, Paris, Larousse, 1987, 685 p.

DUBY Georges, MANDROU Robert, *Histoire de la civilisation française*, 2, XVIIe-XX^e siècle, Paris, Pocket, 1998, Agora, 545 p.

DUROSELLE Jean-Baptiste, *L'Europe de 1815 à nos jours, Vie politique et relations internationales*, Paris, Presses Universitaires de France, 1967, Nouvelles Clio ; l'histoire et ses problèmes, 397 p.

LAKEHAL Mokhtar, *Dictionnaire d'économie contemporaine et des principaux faits politiques et sociaux*, 3^e édition, Barcelone, Vuibert, 2002, 809 p.

NOUSCHI Marc, *Le 20^e siècle*, Paris, Armand Colin, 2003, coll. U, 542 p.

NOUSCHI Marc, *Petit atlas historique du 20^e siècle*, Paris, Armand Colin, 2004, coll. U, 207 p.

NOUSCHI Marc, *Temps forts du XX^e siècle ; économie, société, politique*, Paris, PUF, 1994, coll. Major, 299 p.

REMOND René, *Notre siècle de 1918 à 1991*, Paris, Fayard, 1991, 957 p.

RENAUDEAU Pierre-Marc, *La Troisième République*, Paris, Seuil, 1998, 63 p.

RIOUX Jean-Pierre (dir.), *Une histoire du monde contemporain*, Paris, Le grand livre du mois, 2005, 479 p.

RIOUX Jean-Pierre, SIRINELLI Jean-François (dir.), *La France d'un siècle à l'autre, 1914-2000*, tome 2, Paris, Hachette littératures, 2002, 864 p.

SIRINELLI Jean-François (dir.), *La France de 1914 à nos jours*, Paris, PUF, 2004, 544 p.

SOULET, Jean-François et Sylvaine GUINLET-LORINET, *Le monde depuis la fin des années 60*, Paris, Armand Colin, 1998, 380 p.

WIEVORKA Olivier, PROCHASSON Christophe, *La France du XX^e siècle : documents d'histoire*, Paris, Seuil, 2004, 2^e éd., Nouvelle histoire de la France contemporaine, 758 p.

ZERAFFA-DRAY Danièle, *Histoire de la France : d'une République à l'autre, 1918 – 1958*, Paris, Hachette supérieur, France, coll. Carré Histoire, 1998, 287 p.

Economie

ECHAUDEMAISON Claude-Danièle, *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Paris, Nathan, 1996, 480 p.

FERNANDEZ Alexandre, *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale, 1880-1960*. vol II : France et Italie. Paris, Messene, 1997, 173 p.

LERETAILE Louis, *Histoire de la pensée économique*, Paris, imp. Launay, 1993, 268 p.

MADDISON Angus, *les phases du développement capitaliste*, Paris, Economica, 1981, 330 p.

MARSHALL Alfred, *L'industrie et le commerce: étude sur la technique industrielle et l'organisation des affaires, leur influence sur les conditions d'existence des différentes classes sociales et des nations*, 2 vol., Paris, Marcel Giard, 1934, Bibliothèque nationale d'économie politique, 1378 p.

NOUSCHI Marc et BENICHI Régis, *Histoire économique contemporaine : La croissance aux XIX^e et XX^e siècles*, Paris, Ellipses, 1990, 448 p.

PERROUX François, *L'économie du XX^e siècle*, Œuvres complètes, Presses Universitaires de Grenoble, 1991, 489 p.

Dictionnaire d'histoire économique: de 1800 à nos jours: les grands thèmes, les grandes puissances, Paris, Hatier, 1987, Coll. J. Brémond, 638 p.

SCHUMPETER Joseph Alois, *Théorie de l'évolution économique: recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris, Dalloz, 1999, 371 p.

WEBER Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1969, 340 p.

Connaissance de l'entreprise

AURIAC Jean-Marc, *Economie d'entreprise*, Technip, 1995, 335 p.

BARJOT Dominique (dir.), *L'histoire des entreprises aujourd'hui*, *Revue d'histoire économique et sociale*, n°4, Paris, Sedes, 2001, 608.

BEAUFILS Jean-Claude, *Comprendre l'Entreprise, une approche gestionnaire*, Paris, Vuibert, 2004, 408 p.

BOUBA-OLGA, O., *L'économie de l'entreprise*, Paris, Seuil, 2003, 204 p.

BOYER André, *les Fondamentaux de l'Entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation, 2004, coll. Les indispensables de la gestion, 283 p.

BUSSENAULT Chantal et Martine PRETET, *Economie et gestion de l'entreprise*, 2^e édition, Paris, Vuibert, 1998, 224 p.

CHARTIER Yves, *Les groupements civils*, Paris, Dalloz, connaissance du droit, droit Privé, 1997, 127 p.

COHEN Elie, *Dictionnaire de gestion*, coll. dictionnaires Repères, éditions la Découverte, 1994, 398 p.

Confédération française démocratique du travail, *L'élu au Comité d'Entreprise*, Paris, CFDT, 2004, 221 p.

GAULTIER André, *Les holdings familiales, pérennité et succession*, Paris, Les éditions d'organisation, 1987, 276 p.

LE GALL, Jean-Pierre, *Droit commercial ; Les groupements commerciaux, sociétés commerciales, GIE et GEIE, marchés d'instruments financiers (bourses de valeurs)*, 14^e édition, Paris, Dalloz, 1997, Mémentos Droit Privé, 269 p.

SIMON Yves, JOFFRE Patrick (dir.), *Encyclopédie de gestion*, 2^e édition, Paris, Economica, 1997, 3 vol., 3621 p.

Ouvrages spécialisés

Politique

BARRE, Raymond, *entretien avec Jean-Michel Dijan*, Paris, Flammarion, 2001, 281 p.

BERSTEIN Serge, *Histoire du parti radical, La recherche de l'âge d'or*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1982, 486 p.

COMBES André, *Histoire de la Franc-maçonnerie au XIX^e siècle*, tome II, Paris, Ed. du Rocher, 1999, 429 p.

JOLLY Jean, *Dictionnaire des parlementaires français (1889-1940)*, Paris, PUF, 1960-1977, 6 tomes 1930 et 2322 p.

GARRIGUES Jean (dir.), *Les groupes de pression dans la vie politique en France et aux Etats-Unis de 1820 à nos jours*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2002, 308 p.

GOGUEL François, *La politique des partis sous la Troisième République, 1871-1900*, Paris, Seuil, 1958, 5^e édition, 569 p.

HALEVY Daniel, *La fin des notables*, Paris, Hachette, 1995, 2^e édition, pluriel, 222 p.

MAYEUR Jean-Marie, *La vie politique sous la Troisième République, 1870-1940*, Paris, Seuil, 1984, Points Histoire, 445 p.

REBERIOUX Madeleine, *La République radicale, 1899-1914*, Paris, Seuil, tome 11, 1975, Points Histoire, 253 p.

TOUCHARD Jean, *La gauche en France depuis 1900*, Paris, Seuil, 1977, Points Histoire, 412 p.

WINOCK Michel, *Le socialisme en France et en Europe XIX^e-XX^e siècle*, Paris, Seuil, 1992, Points Histoire, 426 p.

Histoire économique

ASSELAIN Jean-Charles, *Histoire économique de la France, du XVIII^e siècle à nos jours*, tome 1 : de l'ancien régime à la Première Guerre mondiale, Paris, Seuil, coll. Points inédits Histoire, 221 p.

ASSELAIN Jean-Charles, *Histoire économique de la France du XVIII^e siècle à nos jours*. Tome 2 : de 1919 à la fin des années 1970, Paris, Seuil, 1984, coll. Points Histoire, 209 p.

BARJOT Dominique, *Histoire économique de la France au XIX^e siècle*, Paris, Nathan, 1995, 352 p.

BAUCHET Pierre, *Le Plan dans l'économie française*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Economica, 1986, 246 p.

- BRAUDEL Fernand et LABROUSSE, Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, Paris, PUF, 1993, t. IV 1-2: 1880-1950; t. IV.3 : 1950-1980, 1847 p.
- BREMOND Janine et Greg, *L'économie française face aux défis mondiaux : faits, chiffres, analyses*, Hatier, Paris, 1985, coll. J. Brémond, 320 p.
- BRODER, Albert, *Histoire économique de La France au XX^e siècle- 1914-1997*, Paris, Ophrys, 1998, coll. Synthèses et Histoire, 335 p.
- CARON François, *Histoire économique de la France XIX^e – XX^e siècle*, Paris Armand Colin, 1995, 451 p.
- CARROUE Laurent, COLLET Didier et RUIZ Claude, *Les mutations de l'économie mondiale du début du XX^e siècle aux années 1970*, Paris, Bréal, 2005, 333 p.
- CHALMIN Philippe (dir.), *La France au XX^e siècle ; un siècle d'économie et de société française en 100 graphiques*, Euler, SFAC, 2000, 149 p.
- CULPEPPER Pepper D., HALL Peter A., PALIER Bruno, *La France en mutation 1980-2005*, Paris, Presses de Sciences-Po., 2006, 476 p.
- ECK Jean-François, *Histoire de l'économie française depuis 1945*, Paris, Armand Colin, 2004, coll. Coursus, 227 p.
- GUESLIN André, *L'Etat, l'économie et la société française XIX^e-XX^e siècle*, Hachette Supérieur, Paris, 1992, coll. Carré Histoire, 249 p.
- LEVAN-LEMESLE Lucette, *Industrialisation et sociétés (1880-1970) ; La France*, Paris, Ellipses, 1998, 93 p.
- MARSEILLE Jacques (dir.), *l'industrialisation de l'Europe occidentale (1880-1970)*, Paris, ADHE, 1998, coll. Histoire économique, 378 p.
- MARSEILLE Jacques (Dir.), *Puissance et faiblesses de la France industrielle XIX^e-XX^e siècle*, Paris, Ed. du Seuil, 1997, Coll. Points Histoire, 623 p.
- MANDON Guy, *Les mutations de l'économie mondiale au XX^e siècle ; d'une internationalisation à l'autre*, Paris, Sedes, 2007, coll. Impulsion, 346 p.
- TEULON Frédéric (dir.), *Dictionnaire d'histoire, économie, finance, géographie*, Paris, PUF, 4^e édition, 2004, 730 p.
- SAUVY Alfred, *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, Paris, Economica, Tomes I, II et III, 1984, 422 p., 439 p., 476 p.
- VERLEY Patrick, *La première Révolution industrielle*, Armand Colin, 1999 ; coll. Synthèses Histoire, 96 p.

Les élites

BURGUIERE André et al., *Histoire de la famille, tome II : le choc des modernités*, Paris, armand Colin, 1986, 559 p.

GAXIE Daniel, *Les professionnels de la politique*, Paris, PUF, 1973, Thémis, 96 p.

GUILLAUME Pierre, *Les solidarités, le lien social dans tous ses états*, actes du colloque de Bordeaux, 16-17 juin 2000, Pessac, Maison des sciences de l'Homme d'Aquitaine, 2001, 509 p.

GUILLAUME Sylvie (dir.), *Les élites fin de siècle, XIX^e et XX^e siècle*, actes de la journée d'études du 31 janvier 1992, Bordeaux, éd. De la Maison des sciences de l'homme de l'aquitaine, 1992, 224 p.

MILLS C. Wright, *l'élite du pouvoir*, Paris, Maspero, 1969, 380 p.

Histoire des entreprises

L'entreprise

CARON François, *Entreprises et entrepreneurs XIX-XX^e siècles*, Colloque de l'Association française des historiens économistes (mars 1980), Paris, Presses de l'Université Paris IV, 1983, 387 p.

BLOCH-LAINE François et PERROUX François, *l'entreprise et l'économie du XX^e siècle*, t.1: l'entreprise et son environnement, t.2: la formation des décisions et l'entreprise, t.3: la croissance de l'entreprise et le profit, Paris, PUF, 1966, 995 p.

BERGER Brigitte, *Esprit d'Entreprise, cultures et sociétés*, traduction de « the culture of entrepreneurship » traduit par Larry COHEN, Boulogne, Maxima, 1993, 265 p.

BOUVIER Jean, *le crédit lyonnais de 1863 à 1882, Les années de formation d'une banque de dépôt*, 2 volumes, Ecole pratique des Hautes Etudes, 6^e section, S.E.V.P.E.N, 1961, 500 p.

DAVIET Jean-Pierre, *La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939 ; une entreprise française à rayonnement international*, 1983, thèse de Doctorat, Université de Paris I, 1786 p.

FRIDENSON Patrick, *Une histoire d'entreprise : les usines Renault de 1898 à 1939*, Thèse de doctorat, dir J. BOUVIER, Paris VIII, 1971, 469 p.

HAMON Maurice, TORRES Félix (dir.) ; *Mémoire d'avenir, l'histoire dans l'entreprise*, Colloque d'histoire appliquée aux entreprises, 1985 Blois, actes, Paris, Economica, 1987, 261 p.

HAMON Maurice et Patrick FRIDENSON (dir.), *Mémoire d'avenir, l'histoire dans l'entreprise*, actes du colloque d'histoire appliquée aux entreprises à Blois en 1985, Paris, Economica, 1987, 261 p.

JOBERT Philippe, *Les entreprises au XIX^e et XX^e siècles*, Paris, Pens, 1991, 294 p.

LAMBERT-DANSETTE, Jean, *Histoire de l'entreprise et des chefs d'entreprise en France ; Tome 1, Le temps des pionniers (1830-1880) : Entreprendre*, Paris, l'Harmattan, 2000, 491 p.

Tome 2, Le temps des pionniers (1830-1880) : Naissance du Patronnat, Paris l'Harmattan, 2001, 554 p.

SAINSAULIEU Renaud (dir.), *l'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990, 353 p.

Les stratégies

ANSOFF Harry Igor, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et techniques, 1981, 165 p.

ATAMER Tugrul, CALORI Roland, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod, 1998, 716 p.

BERRETTA Victor, *Politique et stratégie de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1975, 366 p.

BUFF Aïrelle, CATRY Bernard, *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Paris, Publi Union, 1996, 250 p.

CHANDLER Alfred D. Jr., *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation, 1962, réédition 1994, 543 p.

CHANDLER Alfred D. Jr., *La main visible des managers: Une analyse historique*, Paris, Economica, 1988 (texte américain, 1977), 635 p.

LACHMANN Jean, *Le financement des stratégies de l'innovation*, Paris, Economica, 1993, coll. Techniques de Gestion, 258 p.

LEROY Frédéric, *Les stratégies de l'entreprise*, 2de édition, Paris, Dunod, 2004, 128 p.

MARCHESNAY Michel, *La stratégie ; du diagnostic à la décision industrielle*, Paris, Chotard et associés, 1986, coll. Marketing et stratégie, 247 p.

MARTINET Alain-Charles, *Stratégie*, Paris, Vuibert, 1983, coll. Vuibert Gestion, 322 p.

OLSEM Jean-Pierre, *Stratégie d'entreprise et politique industrielle dans la nouvelle économie mondiale*, Paris, Armand Colin, 1999, 205 p.

PASSAQUI Jean-Philippe, *La stratégie des Schneider ; Du marché à la firme intégrée (1836-1914)*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2006, Coll. Histoire, 403 p.

SALLES Maryse, *Stratégies des PME et intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin*, Paris, Economica, 2006, 200 p.

VERLEY Patrick, *Entreprises et entrepreneurs du XVIII^e siècle au début du XX^e siècle*, Hachette, 1994, 255 P.

Les entrepreneurs

BAUER Michel, *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterEditions, 1993, coll. l'entreprise, 245 p.

Bergeron Louis, *les capitalistes en France (1780 – 1914)*, Paris, Gallimard, 1978, 233 p.

BOUTILLIER Sophie, UZUNIDIS, dimitri, *Comment ont-ils réussi ? L'histoire des entrepreneurs du XVIII^e siècle à nos jours*, Paris, Studyrama, 2002, Principes jeunes éditions, 222 p.

CHADEAU Emmanuel, *L'économie du Risque, les entrepreneurs (1850-1980)*, Paris, Orban, 1988, 327 p.

DAUMARD Adeline, *Les bourgeois et la bourgeoisie depuis 1815*, Paris, Flammarion, 1991, 446 p.

DAUMAS Jean-Claude, *le capitalisme familial : logiques et trajectoires*, actes de la journée d'études de Besançon du 17 janvier 2002, Besançon, Presses universitaires franc-comptoises, 2003, 252 p.

DUCHEMIN René Paul Thomas, *Organisation syndicale patronale en France*, Paris, Plon, 1940, 330 p.

DUPRESSOIR Jean-Pierre, GRATIANT Isabelle, *Entrepreneurs Outre-mer*, Groupe de l'Agence française de développement, Paris, La Documentation française, 2000, 326 p.

ERHMANN Henry, *La Politique du patronat français : 1936-1955*, Paris, Armand Colin, 1959, 516 p.

GERVAIS Raymond, « La politique cotonnière de la France dans le Mosi colonial (Haute-Volta) (1919-1940) », *Revue française d'histoire d'Outre-mer*, 1^{er} trimestre 1994, n°302, pp. 27-54.

JOLY Hervé, *Diriger une grande entreprise française au XX^e siècle : modes de gouvernance, trajectoires et recrutement*, mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches, EHESS, 2008, 717 p.

KERDELLANT Christine, *Le prix de l'incompétence ; histoire des grandes erreurs de management*, Paris, Denoël impacts, 2000, 474 p.

LEQUIN Yves, *Histoire des français XIX^e XX^e siècle, t. 2: la société*, Paris, Armand Colin, 1983, 622 p.

LEVY-LEBOYER Maurice, *Le patronat de la seconde industrialisation*, Cahier du mouvement social n°4, Paris, Les Editions Ouvrières, 1979, 322 p.

MENSION-RIGAU Eric, *Aristocrates et grands bourgeois*, Paris, Tempus, 2007, 607 p.

MEYNAUD Jean, *Les groupes de pression en France*, Paris, Armand Colin, 1958, 372 p.

MORAZE Charles, *Les bourgeois conquérants au XIX^e siècle*, Orléans, Armand Colin, 1957, 491 p.

MORIN François, *La structure financière du capitalisme français*, Paris, Calmann-Lévy, 1974, 316 p.

PIORE Michael et SABEL Charles F., *Les chemins de la prospérité: de la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette, 1984, 441 p.

PRIOURET Roger, *La France et le management*, Paris, Denoël, coll. Hommes et techniques, 1968, 411 p.

ROY Joseph-Antoine, *Histoire de la famille Schneider et du Creuzot*, Paris, M. Rivière, 1962, 156 p.

VERSTRAETE Thierry, *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, EMS Management et société, 2000, 297 p.

La crise

BECKER Jean-Jacques, *Crises et alternances 1974-1995*, Paris, Seuil, 1998, coll. Inédit-Histoire, 808 p.

CLERC Denis, *Comprendre la crise*, Paris, J-P. Delarge, 1977, 175 p.

COMAILLE Laurent (dir.), *Entreprises et crises économiques au XX^e siècle*, CRULH, Metz, 2009,

DAVID François, *Relations économiques internationales : La politique commerciale des grandes puissances face à la crise*, STH, 1989, 296 p.

LIBAERT Thierry, *La communication de crise*, Paris, Dunod, 2005, 118 p.

MANDEL Ernest, *La crise 1974-1978, Les faits, leur interprétation marxiste*, Paris, Flammarion, 1978, 226 p.

Histoire coloniale et impérialisme économique

Académie des Sciences d’Outre-mer, *Hommes et Destins ; Dictionnaire biographique d’Outre-mer*, Paris, Académie des sciences d’Outre-mer, 1989. Tome I et III.

BANCEL Nicolas, BLANCHARD Pascal, VERGES Françoise, *La République coloniale, essai sur une utopie*, Paris, Bibliothèque Albin Michel, 2003, 172 p.

BARJOT Dominique (dir.), « L’électrification Outre-mer de la fin du XIX^e siècle aux premières décolonisations », numéro spécial *Outre-mers*, n° 334 335, revue d’histoire, 1^{er} semestre 2002, actes du XIII^e colloque international de l’Association pour l’histoire de l’électricité en France, Paris, SFHOM et la Fondation Electricité de France, 2002, 660 p.

BAVOUX Claude, *Les Réunionnais de Madagascar de 1880 à 1925*, thèse de doctorat, Université de Paris VII, 1997, 910 p.

BINOCHE-GUEDRA Jacques, *La France d’Outre-mer, 1815-1962*, Paris, Masson, 1992, Un siècle d’histoire, 246 p.

BONIN, Hubert, HODEIR Catherine et Jean-François Klein, *L’esprit économique impérial (1830 – 1970) : groupes de pression et réseaux du patronat colonial en France et dans l’Empire*, Paris, SFHOM, 2008, 844 p.

BONIN Hubert, « L’histoire comme outil de légitimation politique de l’entreprise pendant la Grande crise de la fin du XX^e siècle (1974-1993) », in CRIVELLO, Maryline, *Concurrence des passés : usages politiques du passé dans la France contemporaine*, Publications de l’université de Provence, coll. Le temps de l’histoire, 2006, pp. 157-168.

BONIN Hubert, « L’histoire comme outil de légitimation politique de l’entreprise pendant la Grande Crise de la fin du XX^e siècle », in CRIVELLO, Maryline, *Concurrence des passés : usages politiques du passé dans la France contemporaine*, Publications de l’Université de Provence, 2006, Coll. Le temps de l’histoire, pp. 157 R 168.

- BOUCHE Denise, *Histoire de la colonisation française, flux et reflux, 1815-1962, second tome*, Paris, Fayard, 1991, 607 p.
- BRUNSCHWIG Henri, *Mythes et réalités de l'impérialisme colonial français, 1871-1914*, Paris, Armand Colin, 1960, 200 p.
- CARAÏBE, Géode (dir.), *La question de la terre dans les colonies et départements français d'Outre-mer*, Paris, Ed. Karthala, 2001, 439 p.
- CHAUNU, Pierre, *Conquête et exploitation des nouveaux mondes, XVI^e siècle*, Paris, PUF, 1991, Nouvelle Clio, 445 p.
- COPPET, Marcel (dir.), « Madagascar Réunion » *Encyclopédie de l'empire français, l'encyclopédie coloniale et maritime*, Tome deuxième, Paris, imp. Lang, Blanchon et Cie, 1947, 362 p.
- COUTURIER Alain, *Le gouverneur et son miroir ; Marcel de Coppel (1881-1968)*, Paris, l'Harmattan, 2006, 200 p.
- DESCHAMPS Hubert, *Histoire de Madagascar*, Paris, Berger-Levrault, 1972, Mondes d'Outre-mer, 358 p.
- DESCHAMPS Hubert, *Méthodes et doctrines coloniales*, Paris, Armand Colin, 1953, 222 p.
- DURAND REVILLE Luc, *Les investissements privés au service du Tiers-Monde*, Paris, France-Empire, 1970, 368 p.
- FERRO Marc, *Histoire des colonisations, des conquêtes aux indépendances, XIII^e-XX^e siècle*, Paris, Seuil, 1994, 525 p.
- FLACOURT Etienne de, *Histoire de la Grande Isle de Madagascar*, Sainte-Clotilde, ARS terres créoles, 1991, Mascarin, 198 p.
- GANIAGE Jean, *L'expansion coloniale de la France sous la Troisième République (1871-1914)*, Paris, Payot, 1968, 434 p.
- GAMA, Raymond, *Evolution d'un grand domaine sucrier à la Guadeloupe: rapports sociaux dans le Nord Grande-Terre, aire de la société anonyme des usines de Beauport (1908-1981)*, Thèse de doctorat nouveau régime, Lille, ANRT, 1997, 774 p.
- HODEIR, Catherine, *Stratégies d'empire : le grand patronat colonial face à la décolonisation*, Paris, Belin éditions, 2003, 320 p.
- LEBLOND Marius, *L'Empire de la France*, Paris, Alsatia, 1946, 366 p.
- LEBON Albert, *La pacification de Madagascar, 1896-1898*, Paris, Plon, 1928, 308 p.
- LEROY-BEAULIEU Philippe, *De la colonisation chez les peuples modernes*, Paris, Guillaumin, 1874, 616 p.

LIAUZU, Claude, *Dictionnaire de la colonisation française*, Paris, Larousse, 2007, 646 p.

MAESTRI Edmond, *Les îles du sud-ouest de l'océan Indien et la France de 1815 à nos jours*, Paris, L'Harmattan, 1994, 222 p.

MARSEILLE Jacques, *Créateurs et créations d'entreprises : de la révolution industrielle à nos jours*, Paris, ADHE, 2000, 751p.

MARSEILLE Jacques, *Empire colonial et capitalisme français, histoire d'un divorce*, Paris, éditions du seuil, 1989, Points Histoire, 458 p.

MARSEILLE Jacques (dir.), *Les industries agro-alimentaires en France : Histoire et performances*, Paris, Le Monde, 1997, coll. Mémoires d'entreprise, 307 p.

MARTIN DUGARD, Maurice, *La carte impériale : histoire de la France d'Outre-mer 1940-1945*, Paris, Ed. André Bonne, 1949.

THOBIE Jacques, MEYNIER Gilbert, COQUERY-VIDROVITCH Catherine, AGERON Charles-Robert, *Histoire de la France coloniale 1914-1990*, Paris, Armand-Colin, 1990, 655 p.

MIEGE Jean-Louis, *Expansion européenne et décolonisation de 1870 à nos jours*, Paris, 1993, 4^e éd., Nouvelle Clio, 427 p.

PANOUILLOT Claude, *La France d'Outre-mer, politique économique et sociale*, Paris, Les cours de droit, Institut d'études politiques de Paris, 1957, 396 p.

PLUCHON Philippe, *Histoire des Antilles et de la Guyane*, Toulouse, Privat, 1982, 476 p.

ROMEUF-SALOMONE S., *Le pouvoir colonial et les communautés : 1896-1939*, thèse d'Histoire, Université d'Aix-en-Provence, 1990, 242 p.

SARRAULT Albert, *Grandeur et servitudes coloniales*, Paris, Sagittaire, 1931, 284 p.

THOBIE Jacques, MEYNIER Gilbert, COQUERY-VIDROVITCH Catherine et AGERON Charles-Robert, *Histoire de la France coloniale, 1914-1990*, Paris, Armand-Colin, 1990, 655 p.

YACONO Xavier, *Histoire de la colonisation française*, Paris, PUF, 1994, Que sais-je ?, n° 452, 127 p.

Sucre et rhum

ATHENAS, François-Louis, Hoareau, Michel, *Le rhum à l'île de La Réunion. Tradition d'hier, légende de demain*, livret d'accompagnement, Saint-Denis, Syndicat des producteurs de rhum de l'île de La Réunion, 2001, 80 p.

BARBET, Emile, *Le rhum ; progrès récents apportés à sa fabrication*, Paris, Emile BARBET et Cie, 1913, 60 p.

KERVEGANT, Désiré, *Rhums et eaux-de-vie de canne*, Vannes, Les éditions du Golfe, 1947, 512 p.

JACQUEMINET, M. A., « Les rhums des colonies françaises », Rapport de 1931 à l'issue des journées du Rhum, bibliothèque Stella Matutina.

Le Rhum à La Réunion, historique et production, SEM Réunion, Bureau d'études en agronomie et en environnement, mars 1997, 39 p.

RIPERT François et SANDRIER Marc, *Le Rhum Français*, Rapport de l'Union syndicale des producteurs de sucre et de rhum de l'île de La Réunion, avril 1959, exemplaire syndical, (Bibliothèque Stella Matutina), 81 p.

SICE Henri et MIREAUX Emile, *Le rhum et le sucre dans les territoires français d'Outre-mer*, Paris, SEDEIS, 1949, 103 p.

SMADJA, Jacqueline (dir.), *Le Rhum à La Réunion*, rapport des étudiants de maîtrise de chimie et de biologie végétale, bibliothèque Stella Matutina.

Ouvrages généraux ou études particulières consacrés à La Réunion

BENARD Jules, *Le grand livre des entrepreneurs de La Réunion*, Saint-Denis, l'Eco-austral, 2001, 197 p.

BENOIST Jean, *Un développement ambigu ; structure et changement de la société réunionnaise*, Saint-Denis, Fondation pour la Recherche et le développement dans l'océan Indien, 1983, coll. Documents et recherche, 200 p.

BOUCHET Serge, *Isautier : une famille impliquée dans l'histoire de La Réunion aux XIX^e et XX^e siècles ; action économique et investissement politique dans le sud de La Réunion*, mémoire de DEA, Université de La Réunion, 2003, 2 vol., 147-52 f.

BOURQUIN Alexandre, *Etude d'une catégorie sociale : les petits-blancs de l'île de La Réunion : 1815-1914*, thèse de doctorat, Université de Lyon III, 1994, 943 p.

BRUNET Auguste, *Trois cents ans de colonisation à l'île Bourbon*, Paris, éd. de l'Empire français, 1948, 178 p.

CHASTEL Jean-Marc, *Le rôle des institutions dans l'évolution de la filière canne à sucre à La Réunion*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier, 1995, 345 f.

CHAUDENSON Robert, *Encyclopédie de La Réunion, tome 3 : la vie rurale*, Saint-Denis, Livres Réunion, 1980, 145 p.

CHAZELET Pierre, *Aspects de la vie politique à La Réunion sous la Troisième République, Les élections législatives 1870-1914*, mémoire de maîtrise d'histoire, Université de La Réunion, 1988, 185 f.

COMBEAU, Yvan (dir.), *La Réunion et l'océan Indien : de la décolonisation au XXI^e siècle* ; actes du colloque de Saint-Denis de La Réunion 23 au 25 oct 2006, Paris, Les Indes savantes, 2007, 260 p.

COMBEAU Yvan, *La Réunion - Madagascar 1942-1972: départementalisation et indépendance*, Paris, SEDES, 2003, 203 p.

COMBEAU Yvan (dir.), *La Réunion sous la Troisième République: une colonie républicaine : 1870-1940*, Saint-Denis (Réunion) : CRESOI/Université de la Réunion, Saint-Denis, Océan éditions, 2005, 176 p.

COMBEAU Yvan, *La vie politique à La Réunion 1942-1963*, Saint-Denis/Paris, CRESOI/SEDES, 2001, 204 p.

COMBEAU Yvan, *La vie politique à La Réunion 1963-1983*, Saint-Denis/Paris, Université de La Réunion /SEDES, 2003, 204 p.

COMBEAU Yvan (dir.), *L'île de La Réunion sous la quatrième république, 1946-1956 ; entre colonie et département*, Saint-André, Graphica, 2006, 343 p.

COMBEAU Yvan, EVE Prosper, FUMA Sudel, MAESTRI Edmond, *Histoire de La Réunion ; de la colonie à la région*, Saint-Denis/Paris, CRESOI/SEDES, 2001, 176 p.

COMBEAU-MARI Evelyne, MAESTRI Edmond, *Le régime de Vichy dans l'océan Indien (1940-1942)*, CRESOI, SEDES, 2002, 213 p.

DEFOS du RAU Jean, *L'île de La Réunion ; étude de géographie humaine*, thèse de doctorat, Institut de géographie, Bordeaux, 1960, 716 p.

DIEUDONNE Jules, *Les stratégies (agro)-industrielles à La Réunion et leurs incidences au plan de l'aménagement du territoire*, mémoire pour DESS « aménagement et administration des collectivités locales », Université de La Réunion, 1996, 108 f.

EVE Prosper (dir.) *De la Réunion coloniale au département: la concrétisation d'un désir*, catalogue de l'exposition, Saint-Denis, Palais Rontaunay, 1996, 95 p.

EVE Prosper, *Le jeu politique à La Réunion de 1900 à 1939*, Paris, l'Harmattan, 1994, 229 p.

EVE Prosper, *Le syndicalisme à La Réunion de 1900 à 1968*, thèse pour le doctorat d'Etat, Tomes 1 et 2, Université d'Aix-Marseille, 1989, 1547 p.

EVE Prosper, *Les sept dernières années du régime colonial à la Réunion*, 1939-1946, Paris, Karthala ; Saint-Denis, Université de la Réunion, 2005, 255 p.

EVE Prosper, *Tableau du syndicalisme à La Réunion de 1912 à 1968*, Saint-Denis, CNH, 1991, 151 p.

FUMA Sudel, *Histoire d'une passion : le sucre de canne à La Réunion*, Saint-André, Graphica, 2002, 312 p.

FUMA Sudel, *Le mouvement associatif dans l'histoire de La Réunion, 1^{er} juillet 1901-1^{er} juillet 2001*, Saint-Denis, Université de La Réunion, 2001, 117 p.

FUMA Sudel, *Mutations sociales et économiques dans une île à sucre : La Réunion au XIX^e siècle*, thèse de doctorat d'Etat d'Histoire, Université d'Aix-Marseille, 1987, 1345 p.

FUMA Sudel, *Un exemple d'impérialisme économique dans une colonie française au XIX^e siècle: l'île de la Réunion et la société du Crédit foncier colonial*, Paris, L'Harmattan ; Saint-Denis-de-La Réunion, Université de la Réunion, Faculté des lettres et des sciences humaines, 2001, 156 p.

FUMA Sudel, *Une colonie île à sucre, l'économie de La Réunion au XIX^e siècle*, Saint-André, Océans Editions, Graphica, 1989, 413 p.

GAGNEUR David, *Prosopographie des élites politiques d'une colonie républicaine, La Réunion 1870-1914*, Thèse de doctorat, Université de La Réunion, 2004, 697 p.

GERARD Gabriel, *Histoire résumée de La Réunion*, Saint-Denis, Association pour la sauvegarde du patrimoine réunionnais, 1984, 717 p.

GERAUD Jean-François, *Des habitations-sucreries aux usines sucrières ; La « mise en sucre » de l'île Bourbon (1783-1848)*, thèse de doctorat, Université de La Réunion, 2002, 1173 p.

GONTHIER Frédérique, *Le temps du cinématographe à La Réunion de 1896 à 1905 ; Quand les Réunionnais découvrent les photos animées*, mémoire de maîtrise d'Histoire, Université de la Réunion, 2000, 167 p.

HERMANN Jules, *La fondation du quartier de Saint-Pierre et autres textes, tome I, Saint-Denis*, éd. Du Tramail, 1990, Recherches universitaires réunionnaises, 318 p.

HOARAU Elie, *Le Sud, une chance pour La Réunion*, Graphica, Saint-André, 1999, 175 p.

HO Hai Quang, *38 chefs d'entreprise de La Réunion témoignent : destins de famille, interculturalité et économie*, Sainte-Marie, Azalées, 2001, 443 p.

HO Hai Quang, *La Réunion (1882-1960) Histoire économique ; colonage salariat et sous-développement*, Paris, L'Harmattan, 2008, 367 p.

LAURET Edmont, PAYET serge, *Quel avenir pour La Réunion?*, Saint-Denis, Nouvelle imprimerie dionysienne, 1982, 197 p.

LEBRETON Patrick, LANDRY Christian, *Raphaël BABET ; une vie, un combat pour le Sud*, Charente-Maritime, Le Tabhore Editions, 2007, 115 p.

LEFEVRE, Daniel, *Saint-Pierre de La Réunion : sa ville, sa campagne et sa région ; étude de géographie humaine*, Saint-Denis, imp. Cazal, 1975, 286 p.

LE TERRIER Xavier, *L'agriculture cannière et l'industrie sucrière à la Réunion au cours de la seconde moitié du XIX^e siècle (1848-1914) : entre croissance et crise*, thèse de doctorat, Université de La Réunion, 4 tomes, 2008, 930 et 196 p.

LE TERRIER Xavier, *L'usine du Gol des origines au début du XX^e siècle*, mémoire de maîtrise d'Histoire, Université de La Réunion, 1998, 205 p.

LEGUEN Marcel, *Histoire de l'île de La Réunion*, Paris, l'Harmattan, 1979, 263 p.

MAESTRI Edmond, *Groupe Bourbon, 1948-1998*, Saint-André, Graphica, 1998, 63 p.

MAESTRI Edmond (textes réunis par), 1946 : *La Réunion, Département, Regards sur La Réunion contemporaine*, actes du colloque de Saint-Denis de La Réunion, Paris/Saint-Denis, L'Harmattan/Université de La Réunion, 1999, 638 p.

MAESTRI Edmond (dir.), *La décentralisation: histoire, bilan, évolution*, actes du colloque de Saint-Denis de la Réunion, 2-4 septembre 2003, Saint-Denis, l'Harmattan, Université de La Réunion, 2003, 412 p.

MALL Zakaria, *Les fêtes commerciales à La Réunion, émergence et diffusion d'une exception locale : 1965-1983*, Université de La Réunion, 2005, 162 f.

MAURIN Henri (dir.), LENTGE Jacques, *Le Mémorial de La Réunion*, Vol. 5 : 1914 à 1939, Vol. 6 : 1940 - 1963 et Vol. 7 : 1964 - 1979, Saint-Denis, Australe, 1980, 512, 512 et 496 p.

MEURE Claude, *Les élections à La Réunion de 1919 à 1929 ; mœurs électorales d'une société coloniale*, mémoire de maîtrise, Université de La Réunion 1994, Vol. 1, 220 f.

NOMDEDEU-MAESTRI Danielle, *Chronologie de La Réunion, de la découverte à la départementalisation*, CRESOI/SEDES, 2001, 184 p.

PLUCHON Philippe, *Histoire d'une dynastie insulaire, les K/veguen avant de K/veguen*, *Le Mémorial de La Réunion* mémoire de maîtrise d'Histoire, Université de La Réunion, 1984, 346 f.

RAMASSAMY Albert, *La Réunion face à l'avenir*, Saint-Denis, 1973, 87 p.

RICAUD Nadine, *Un siècle de banque coloniale : la Banque de La Réunion*, mémoire de maîtrise d'Histoire, Université de La Réunion, 1996, 171 f. et LXIX p.

RIPERT François, *La vie économique de La Réunion*, Document dactylographié, 1954, 151 p.

SCHERER André, *Histoire de La Réunion*, Paris, PUF, 1974, 3^e édition, Que sais-je ? n°1161, 128 p.

SOURIS Eugène, *Histoire abrégée de l'île de La Réunion*, Saint-Denis, Librairie Cazal, 1954, 121 p.

TORRES Félix, *Quartier Français, une histoire réunionnaise de 1923 à aujourd'hui*, Saint-André, Océan Editions, 2003, 210 p.

VAXELAIRE Daniel, *L'histoire de La Réunion*, Vol 2 : 1848 à 2000, La Réunion, ORPHIE, 1999, pp. 359-701.

VAXELAIRE Daniel, *La Réunion, terre d'Industrie*, ADIR, 2006, 125 p.

VERGUIN Michel et Mario SERVIABLE (dir.), *Le dictionnaire biographique de La Réunion*, n° 2, CLIP ed., Saint-André, Graphica, 1995, 215 p.

WANQUET Claude (Dir.) ; *Fragments pour une histoire des économies et sociétés de plantation à La Réunion*, Université de La Réunion, Paris, Didier-érudition, 1989, 351 p.

WONG HEE KAM Edith, *La diaspora chinoise aux Mascareignes : le cas de La Réunion*, préf. De Claude Wanquet ; Centre de documentation de recherche en histoire régionale, Paris, Montréal, L'Harmattan, 1996, 496 p.

Mairie de Saint Pierre, *Les maires de Saint-Pierre*, AAABMR, 1995, 93 p.

Périodiques:

Association française pour l'histoire des entreprises, *Revue Entreprises et histoires*, Paris, Eska, Trimestriel

Harvard University, *Harvard business review*, Boston, Graduate school of business administration, mensuel.

L'éco-austral, Saint-Denis, Eco-austral, bimensuel.

Le mémento industriel et commercial réunionnais, Saint-Denis, bimestriel.

Enjeux les échos, Paris, mensuel.

Observatoire départemental de La Réunion, ODR

Institut d'émission des départements d'Outre-mer, Paris, IEDOM

INSEE, Résultats, Paris, INSEE, les collections de l'INSEE.

Revue d'histoire moderne et contemporaine, Belin

Revue française de gestion, Lavoisier

Revue économique, Presses de Sciences Po

Le mouvement social.

Numéro spécial de Business History, « family Capitalism », vol 35, n°4, 1993 consacré aux entreprises familiales.

Bibliothèque Charles Isautier

BLIND Serge, *Démystification des bilans de société*, Paris, les éditions d'organisation, 1968, 313 p.

BOSSIS Gabrielle, *Lui et moi, entretiens spirituels*, Paris, Beauchesne, 1985, 165 p.

MONTALDO, Jean, *Les finances du PCF*, Paris, Albin Michel, 1977, 236 p.

LECOEUR, Auguste, *Le PCF, continuité dans le changement*, Paris, R. Laffont, 1977, 236 p.

VATE, Michel, *Leçons d'économie politique*, Paris, Economica, 1978, 376 p.

GISCARD D'ESTAING Valéry, *Démocratie française*, Paris, Fayard, 1976, 175 p.

ARMAND Louis, DRANCOURT Michel, *Le pari européen*, Paris, Fayard, 1968

BERNARD, Yves, *Dictionnaire économique et social*, Paris, Seuil, 1981, 1378 p.

GIGNOUD Claude-Joseph, *Histoire d'une entreprise française*, Paris, Hachette, 1955, 254 p.

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. EVOLUTION DE LA FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE.....	38
TABLEAU 2. RHUMS EXPEDIES DES COLONIES FRANÇAISES EN 1920.....	52
TABLEAU 3. PRODUCTION DE CANNES DU GROUPE ISAUTIER DE 1930 A 1951.	62
TABLEAU 4. PRODUCTION CUMULEE ET RENDEMENTS DE LA CANNE DE 1946 A 1950.	65
TABLEAU 5. PRODUCTION COMPAREE DE LA PRODUCTION ANNUELLE DE CANNES ET DE MAÏS SUR LE DOMAINE DE BERIVE DE 1939 A 1951.	70
TABLEAU 6. DETAIL DES TITRES POSSEDES PAR ALFRED ISAUTIER EN 1937	106
TABLEAU 7. LISTE DES STOCKS DE RHUM EN NOVEMBRE 1945	123
TABLEAU 8. SALAZAMAY EN QUELQUES CHIFFRES EN 1944	140
TABLEAU 9. IMPORTATIONS D'ALCOOLS (LITRES) A MADAGASCAR DE 1938 A 1943.	142
TABLEAU 10. PRODUCTION DE SALAZAMAY DE 1948 A 1952.....	142
TABLEAU 11. MARCHES POSSIBLES DU RHUM VERS L'ETRANGER	150
TABLEAU 12. EXPEDITIONS D'ALCOOL DU 25 AU 5 DECEMBRE 1941	151
TABLEAU 13. LES SECTEURS INDUSTRIELS A LA REUNION EN 1969	193
TABLEAU 14. LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES A LA REUNION EN 1969	193

TABLEAU 15. REPARTITION DE L'ALCOOL FABRIQUE PAR LES USINES (LITRES).....	207
TABLEAU 16. EXPORTATIONS TOTALES DE RHUM A L'ETRANGER.....	209
TABLEAU 17. REPARTITION DU CONTINGENT DE RHUM DES DISTILLERIES INDUSTRIELLES ET AGRICOLES (1958).....	210
TABLEAU 18. NATURE ET EVOLUTION DES PRODUCTIONS DES ETABLISSEMENTS ISAUTIER (1954-1964).....	220
TABLEAU 19. STATISTIQUES DE LA DISTILLERIE EN 1973, SECTION LIQUORISTERIE, LE 15 AVRIL 1974	222
TABLEAU 20. PARTS DES SOCIETES MEMBRES DU GIE RHUM	230
TABLEAU 21. REPARTITION DU CAPITAL DE LA SOREC	248
TABLEAU 22. COUT DE L'OPERATION ESTIME EN 1972	252
TABLEAU 23. INVESTISSEMENTS DANS LE CADRE DU VE PLAN	266
TABLEAU 24. CHIFFRE D'AFFAIRE PREVISIONNEL (MILLIONS DE F CFA)....	303
TABLEAU 25. PRODUCTION ET EXPORTATIONS DE RHUM DE LA REUNION, CONSOMMATION METROPOLITAINE DE RHUM (EN MILLIERS D'HAP)	324
TABLEAU 26. EVOLUTION DES EMPLOIS ET DU NOMBRE D'ENTREPRISES REUNIONNAIS DE 1974 A 1978	324
TABLEAU 27. CONSEIL D'ADMINISTRATION DES ETABLISSEMENTS ISAUTIER (1976).....	359
TABLEAU 28. EVOLUTION DU SALAIRE HORAIRE ENTRE 1940 ET 1944.....	368

TABLEAU 29. EVOLUTION DU SALAIRE HORAIRE DE 1946 A 1949 (F CFA) ..	370
TABLEAU 30. EFFECTIFS DE LA COGEDAL	374
TABLEAU 31. MASSE SALARIALE DE LA SOREMA.....	374
TABLEAU 32. EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITES.....	412
TABLEAU 33. PORTEFEUILLE ET TITRES, 1984	413

TABLE DES FIGURES ET DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1. GENEALOGIE SIMPLIFIEE DE LA FAMILLE ISAUTIER	24
FIGURE 2. GENEALOGIE DE LA FAMILLE ISAUTIER INSTALLEE DANS L'ILE...	33
FIGURE 3. DIPLOME DE DOCTEUR EN MEDECINE DE FRANÇOIS ISAUTIER..	35
FIGURE 4. EVOLUTION DE LA PRODUCTION DE CANNES DE 1930 A 1980 SUR LES PROPRIETES ISAUTIER	55
FIGURE 5. PROPRIETE ISAUTIER.....	57
FIGURE 6. AGRICULTEUR DANS UN CHAMP DE CANNES.....	59
FIGURE 7. PRODUCTION DE CANNES DU GROUPE ISAUTIER DE 1930 A 1980.	63
FIGURE 8. DOMAINE DE BERIVE : PRODUCTION DE CANNES ET MAÏS DES 20 DERNIERES ANNEES (1930 A 1949).	64
FIGURE 9 : PRODUCTION DE CANNES ET MAÏS DES 21 DERNIERES ANNEES, RENDEMENTS CANNES DES 5 DERNIERES ANNEES. DOMAINE DE BERIVE, EXPOSE DES PROPRIETES DE LA SCAB ET DE CELLES EXPLOITEES A BAIL.	69
FIGURE 10. ETIQUETTE « EAU DE VIE DE CANNE » DES ETABLISSEMENTS ALFRED ISAUTIER.....	98
FIGURE 11. L'APPAREIL A DISTILLER BARBET	103
FIGURE 12. ENTETE COURRIER 1944.....	105
FIGURE 13. LA DISTILLERIE ISAUTIER DANS L'ENTRE-DEUX-GUERRES, FRONT DE MER DE SAINT-PIERRE	107

FIGURE 14. LA HALLE AUX VINS A PARIS.....	108
FIGURE 15. PRODUCTION D'ALCOOL PUR (AP) A LA REUNION (1935-1946). 113	
FIGURE 16. STOCK DE RHUM (L) DES DISTILLERIES REUNIONNAISES EN JANVIER 1944	115
FIGURE 17. BENEFICES NETS DES ETABLISSEMENTS ISAUTIER	117
FIGURE 18. BATEAU (<i>LE RAMUNCHO ?</i>) DANS LE PORT DE SAINT-PIERRE, VERS 1950.....	119
FIGURE 19. DISTILLERIE EMMANUEL GIRAUD, ENTETE DE PAPIER A LETTRES.	124
FIGURE 20. POURCENTAGE DE L'ACTIF DES ACTIVITES DANS LA COMPTABILITE DE 1947.	130
FIGURE 21. EVOLUTION DE L'ACTIF « MATERIEL NOUVEAU » DE 1947 A 1950	130
FIGURE 22. DISTILLERIE DE SALAZAMAY EN 1944.	137
FIGURE 23. PAUL-ALFRED MOBILISE A MORAMANGA EN 1945 (A DROITE). 139	
FIGURE 24. EVOLUTION DE LA PRODUCTION DE SALAZAMAY (1948-1952) . 143	
FIGURE 25. ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE (1950-1952).....	197
FIGURE 26. ORGANIGRAMME DES ETABLISSEMENTS ISAUTIER APRES 1952	200
FIGURE 27. PRODUCTION D'ALCOOL PUR PAR USINE (1958).....	207

FIGURE 28. PLAN DE L'USINE DE SALAZAMAY PAR LA SOCIETE BABCOCK ET WILCOX	212
FIGURE 29. QUANTITE DE MELASSE TRAITEE (LITRES) DE 1958 A 1965.....	216
FIGURE 30. PRODUCTION D'ALCOOL PUR (HECTOLITRES) DE 1958 A 1965	216
FIGURE 31. RENDEMENT MELASSE/RHUM DE 1958 A 1965.....	217
FIGURE 32. REPARTITION DE LA PRODUCTION DE LA SECTION LIQUORISTERIE.....	223
FIGURE 33. DIVERS PRODUITS PROPOSES PAR LES ETABLISSEMENTS ISAUTIER (COLLECTION PRIVEE).....	224
FIGURE 34 : ETIQUETTES PUNCH ISAUTIER « BLONDE DES ILES », RHUM BLANC ET LIQUEUR DE LETCHIS	224
FIGURE 35. EBAUCHE D'ETIQUETTE « RHUM REUNION »	231
FIGURE 36 : ETIQUETTE BOUTEILLE DE RHUM AMBRE, GIE RHUM	235
FIGURE 37. CHANTIER DE L'HOPITAL DE SAINT-LOUIS.	241
FIGURE 38. CHANTIERS DIVERS, ECOLES DANS LE SUD DE L'ILE.....	242
FIGURE 39. CHANTIER PEYRON, LA MONTAGNE (SAINT-DENIS), 1952.....	242
FIGURE 40. SIEGE DE LA SOCIETE DE CONSTRUCTION A SAINT-DENIS.	243
FIGURE 41. ECOLE EN CHANTIER, 1952.....	244
FIGURE 42. CENTRE MEDICAL D'URGENCE DE SAINT-PIERRE, 1952.	245
FIGURE 43. HOPITAL DE SAINT-JOSEPH, 1951.....	245

FIGURE 44. ECOLE COMMUNALE DE L'ETANG-SALE AVANT ET APRES DEMOLITION, 1954.	245
FIGURE 45. CHANTIER DES SUCRERIES DE BOURBON.....	246
FIGURE 46. BRANCHE CONSTRUCTION : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES.....	247
FIGURE 47. SIEGE DE LA SOREMA A SAINT-PIERRE.....	250
FIGURE 48. OCCUPATION DES CHAMBRES DE L'HOTEL LES HORIZONS	251
FIGURE 49. CHOCOLATERIE, PHOTOGRAPHIE NON DATEE (LA CHOCOLATERIE EST CREEE EN 1962).....	255
FIGURE 50. MULTIPLES TRANSFORMATIONS INDUSTRIELLES DE LA CANNE A SUCRE.....	256
FIGURE 51. COGEDAL, MINOTERIE EN 1979.....	260
FIGURE 52 : CHARLES ISAUTIER	329
FIGURE 53 : CHARLES ISAUTIER DANS SON BUREAU DE LA CCIR.....	333
FIGURE 54. EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA SOCIETE DE CONSTRUCTION 1956-1971.....	337
FIGURE 55. EVOLUTION DU SOLDE DES COMPTES DE LA SOCIETE (EN FRANCS CFA)	354
FIGURE 56. OUVRIERS SUR UN CHANTIER, ANNEES 1950.....	369
FIGURE 57. EVOLUTION DU SALAIRE HORAIRE MINIMUM DE 1946 A 1949 (F CFA)	370

FIGURE 58. DISTILLERIE DU FRONT DE MER DE SAINT-PIERRE, 1943 (?)...	371
FIGURE 59. REPARTITION DES SALARIES PAR TRANCHE D'AGE EN 1975...	373
FIGURE 60. REPARTITION DES SALARIES PAR TRANCHES D'ANCIENNETE (1975).....	373
FIGURE 61. LES OUVRIERS DU BATIMENT DES ETABLISSEMENTS ISAUTIER (MARS 1979).....	397
FIGURE 62 : PUBLICITE DE LA SOREMA.....	404
FIGURE 63 : FORMULAIRE DE DEMANDE DE COLIS	405
FIGURE 64. JEU CONCOURS	406
FIGURE 65. PLAN DU BUREAU.....	433
FIGURE 66. VESTIBULE : PLACARD 1 ET 2 ; MEUBLE DE CLASSEMENT DES ANNEES 1970.....	688
FIGURE 67. BIBLIOTHEQUE.....	688
FIGURE 68. BUREAU.....	689
FIGURE 69. GRENIER.....	690

INDEX DES NOMS

A

Ah Sing, 232, 263
 Armangaud, 278
 Atectam Cléo, 349, 353
 Aubert Pierre, 64, 70, 81, 109, 110, 111, 112, 118, 119,
 120, 429
 Auboin, 291
 Avril
 Albert Jacques, 286
 Edgar, 83, 86

B

Barau, 105, 277, 285, 286
 Barre Raymond, 295, 296, 317
 Bénard, 73, 79, 88, 125, 194, 302, 329, 344, 347
 Bénard Jules, 276, 322
 Bénard Léonus, 86, 122, 153, 194, 229, 282, 302
 Boussenot Georges, 78, 86
 Boyer de la Giroday, 36, 43, 86, 88

C

Cadet Joseph, 32
 Capagory André, 83, 84, 86, 89, 120, 124, 150, 430,
 496
 Cassam Chenai, 325
 Chane Hive, 192, 194, 276, 282
 Chateaufieux, 32, 33, 229, 353
 Chatel, 74, 76, 99, 125, 232, 326, 413, 426
 Jean, 86, 326, 341, 426
 Choppy, 32
 Cortez, 291

D

De Villèle Auguste, 78, 79, 91
 De Villeneuve Alexis, 86, 89
 De Villiers Adam, 111

Debré Michel, 261, 281, 285, 289, 291, 293, 294, 295,
 296, 297, 300, 422, 432
 Delors Jacques, 317
 Diefenbacher Alfred, 292, 300
 Dourouguin Clément, 375, 378, 380

E

Eléléara Jean-Bernard, 378, 379, 380, 381, 395, 396,
 416
 Esther Lucien, 383
 Ethève Philippe, 77, 383

F

Ferblantier Jean-Philippe, 383
 Fréjaville, 86
 Albert, 35
 Jean-Pierre, 35

G

Garaïos François, 383
 Gasparin Lucien, 86
 Goy Alfred, 286

H

Haggai Jean-Pierre, 325, 406
 Hibon Jean-Baptiste, 32
 Hoarau, 37, 39, 52, 99, 100, 137, 138, 139, 146, 159,
 248, 256, 281, 282, 427
 Huet Alex, 383
 Hugot Emile, 230, 276, 286, 353

I

Imare
 Charlésia, 369, 377, 378, 380, 381, 395, 396
 Michel, 378
 Isautier

Alfred, 13, 14, 15, 16, 20, 23, 25, 26, 36, 37, 38, 39,
40, 42, 43, 50, 51, 52, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 67,
68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 80, 81, 82,
83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 98, 102, 103, 104,
105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114,
116, 119, 120, 121, 122, 123, 129, 131, 132, 133,
137, 138, 139, 140, 141, 143, 145, 146, 147, 148,
153, 154, 157, 158, 159, 164, 167, 173, 174, 195,
196, 197, 198, 201, 202, 224, 239, 240, 257, 267,
268, 272, 275, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 286,
292, 300, 356, 359, 360, 367, 368, 375, 378, 379,
402, 409, 419, 420, 421, 422, 425, 429, 430

André, 5, 16, 19, 48, 58, 72, 120, 137, 141, 145, 146,
193, 247, 281, 362, 396, 404

Bertrand, 359, 360

Brigitte, 360, 697

Charles, 1, 9, 13, 15, 16, 17, 20, 55, 59, 64, 69, 72,
73, 74, 138, 155, 187, 188, 196, 198, 201, 212,
218, 219, 220, 221, 222, 227, 230, 231, 241, 246,
247, 249, 256, 259, 265, 267, 270, 272, 277, 279,
296, 297, 298, 303, 307, 322, 323, 326, 328, 329,
333, 338, 343, 344, 353, 354, 355, 356, 358, 361,
362, 371, 375, 381, 382, 383, 384, 385, 387, 388,
389, 395, 401, 402, 407, 408, 409, 413, 414, 417,
419, 422, 425, 429, 431, 432, 433, 436, 440, 481,

Charles II, 34

François, 18, 34, 35, 36, 38, 42, 47, 100, 113, 115,
281, 307, 383, 409, 410

Guy, 359, 360

Henry, 14, 65, 67, 71, 72, 73, 113, 127, 132, 143, 144,
148, 154, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 168, 173,
174, 198, 199, 248, 253, 280, 301, 356, 358, 359,
360, 378, 384, 420, 421, 429

Jacques, 3, 31, 35, 105, 108, 111, 229, 317, 320,
322, 354

Jean-Pierre, 35, 325, 356, 359, 360, 362, 363, 372,
376, 377, 385, 390, 406, 415, 416, 417, 421

Jérôme, 347, 415, 416, 421

Joseph Christian, 359, 360

Louis, 5, 14, 20, 25, 31, 32, 34, 36, 37, 38, 40, 57, 82,
85, 112, 193, 227, 229, 230, 231, 232, 239, 241,
243, 263, 281, 346

Marc, 359

Marie-Louise, 109, 138, 682

Patrick, 36, 71, 74, 195, 249, 259, 260, 261, 268, 270,
338, 344, 345, 356, 359, 360, 362, 363, 372, 375,
377, 378, 379, 385, 388, 390, 392, 406, 408, 412,
414, 417

Paul, 35, 60, 86, 191, 224

Paul-Alfred, 14, 67, 68, 71, 72, 89, 97, 110, 111, 112,
117, 120, 129, 131, 132, 138, 139, 140, 141, 142,
143, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 154, 155, 156,
157, 158, 159, 161, 163, 164, 167, 168, 174, 195,
196, 198, 199, 200, 201, 202, 211, 239, 240, 241,
244, 246, 248, 275, 278, 279, 280, 281, 282, 283,
284, 286, 301, 322, 350, 356, 358, 359, 360, 378,
379, 384, 413, 420, 421, 429, 431

Richard, 359, 360

Yves, 286, 350, 359, 360

J

Jean-Marie de Cambière, 292

K

Kerveguen, 32, 36, 49, 58

L

Landes, 345

Laniel Joseph, 281

Lawson, 99, 193, 242

Le Houssel Pierre, 212, 213, 214

Le Vigoureux Victor, 35

Lebon Franck, 6, 381, 383, 390, 391, 394, 395

Lebon Luçay, 381, 383, 395

Lougnon Albert, 84

Lucas Augustin, 80, 88

M

Macé Alain, 89, 190, 227, 229, 230, 231, 232, 285

Mariotti Fabrice, 100

Mayer, 390

Michelet, 138

Miguet, 263

Mitterrand François, 307

Monnet Jean, 179, 180

Motais, 32, 36, 76, 107, 108, 248

Motais de Narbonne, 107, 108

O

Orré, 32, 43

Antoinette, 33, 34, 37, 38, 43, 239

Appolonie, 32

P

Payet Bruny, 388

Payet René, 79, 84, 86, 99, 205

Perreau-Pradier Jean, 291, 292, 300, 668

Peyron Albert, 286

Pillet Jean-Jacques, 111, 112, 113, 429, 478, 479

Pinay Antoine, 281

Pléven René, 80, 81, 82

Q

Quinton Christian, 383, 391

R

Reilhac Louis Eugène, 32

Repiquet Claude, 271

Ripert François, 79, 96, 99, 100, 113, 115, 123, 205,
206, 207, 208, 209, 210

Rivière Maxime, 191, 205, 229, 230, 231, 232, 268, 285,
286, 290, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 328

Robin

Laurent-Philippe, 31

Louise, 31, 38

Roche Valère, 267

Roland, 377, 396

S

Sanglier, 31, 50, 138

Seuriot, 32

Stevenson Vernon King, 285, 292, 295

Strasser, 263

V

Vergès Raymond, 36

Virapin Raphaël, 383

Vogelsang Maurice, 150

INDEX DES INSTITUTIONS ET DES ENTREPRISES

A

Association départementale pour le développement
de La Réunion (ADD), 190, 294, 296

B

Banque de La Réunion, 82, 105, 264, 354, 376, 413
Banque nationale du commerce et de l'industrie de
l'océan Indien (BNCI-OI), 264, 286
Brasseries de Bourbon, 263
Bureau de promotion industrielle, 264

C

Caisse centrale de coopération économique, 264,
265, 283, 669, 672
Caisse de crédit agricole, 83, 111
Caisse des calamités agricoles, 82
CECA, 179
Centre de recherches génétiques et biologiques des
Andes, 279
Chambre de commerce et d'industrie de La
Réunion, 141, 150, 174, 188, 189, 192, 194, 250,
260, 263, 264, 265, 266, 272, 277, 281, 299, 324, 326,
328, 329, 330, 333, 343, 363, 374, 406, 421, 426
Chambre des métiers de La Réunion, 120
Comité de défense des planteurs et éleveurs de
Saint-Benoît, 81, 89
Comité d'entreprise des Etablissements Isautier, 673
Commission des affaires économiques et du Plan,
283
Compagnie générale d'alimentation (COGEDAL),
254, 260, 265, 270, 275, 282, 338, 341, 374, 402, 422,
Compagnie laitière des Mascareignes, 262, 263, 282,
339, 413, 415
Confédération française des travailleurs, 84
Confédération générale des travailleurs de La
Réunion, 382, 383, 385, 387, 388, 392, 395, 426,
Conseil des ministres, 283
Conseil des notables de Saint-Pierre, 120
Conseil suprême de la Révolution, 213

Crédit agricole mutuel, 78, 80, 112, 286

Crédit foncier colonial, 49, 79

D

Direction des affaires économiques, 141, 152, 153,
430
Distillerie
Bourbier, 99, 210
Bourbonnia, 99, 210
Emmanuel Giraud, 124, 143
Frédeline, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 73, 117, 130, 154,
160, 173, 271, 272, 340, 346, 350, 352, 356, 363,
367, 368, 375, 376, 378, 379, 387, 409, 410, 414,
423, 425, 431
La Digue, 99, 210
La distillerie du Cap Bernard, 99, 206, 210
la Jamaïque, 99, 210, 227
Le Rempart, 99, 210
Les Filaos, 99, 210
Magnan de Bellevue, 99, 210
Piton Saint-Paul, 99, 206
Rivière-du-mât, 99, 123, 151, 232, 241
Sainte-Thérèse, 99, 241
Salazamay, 16, 67, 97, 115, 129, 137, 138, 139, 140,
141, 142, 143, 145, 146, 147, 148, 159, 162, 163,
164, 167, 168, 198, 211, 212, 213, 214, 215, 240,
301, 349, 420
Salmon, 99, 210
Vue Belle, 151, 373, 378, 380

E

Energie électrique Réunion (EER), 286, 290, 291
Entreprise de construction et de travaux publics,
157, 197, 246, 247, 337, 338, 387
Entreprise famille Isautier
Etablissements Alfred Isautier, 7, 23, 26, 98, 104,
131, 132, 368
Etablissements Isautier, 1, 7, 12, 16, 21, 56, 71,
117, 129, 130, 131, 132, 155, 157, 158, 159, 171,
174, 197, 200, 201, 205, 219, 220, 221, 224, 229,

230, 234, 239, 246, 249, 253, 254, 255, 256, 259,
260, 263, 266, 267, 268, 271, 272, 284, 301, 303,
307, 333, 338, 340, 345, 347, 351, 354, 356, 358,
360, 363, 367, 370, 371, 372, 375, 376, 377, 382,
383, 387, 388, 389, 390, 392, 394, 395, 396, 397,
401, 403, 407, 408, 409, 410, 412, 414, 415, 417,
419, 421, 423, 424, 425, 426, 431, 432

Isautier frères et Cie, 7, 23, 38, 43

Veuve Isautier et fils et Cie, 38

Etablissements Chane Hive, 194, 276

Etablissements Du Mesgnil, 137, 138, 141, 145, 248,
249, 411

Etablissements La Hogue et Guézé, 151, 152, 153,
430

EXOPRO, 267

F

Ferme Corail, 339, 340, 413, 690

FIDES, 127, 198

FIDOM, 127, 156, 191, 198, 264, 265, 266, 276, 295

France-Lait, 262, 263

G

Garde du Maréchal, 113, 429, 478, 481

Groupe Bourbon, 19, 72, 73, 191, 266, 276, 353, 354,
424, 426, 707

Groupement d'intérêt économique, 226, 227, 228,
229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 302, 363, 427, 432

Groupement national d'achat de rhum, 115, 122, 123,
153

H

Halle aux vins, 107, 108, 716

hôpital de Saint-Pierre, 282, 673

Hôtel le Sterne, 363

Hôtel les Horizons, 250, 251, 338, 460

I

IEDOM, 265

INSEE, 181, 293, 298, 330

Institut de recherches agronomiques tropicales

IRAT, 297

Institut politique des sciences appliquées de Paris,
362

ISOPLAST, 249, 254, 275, 338, 402, 404, 432

L

La Créole, 413, 566

LABOROI, 254, 271, 432

P

Peugeot, 47, 320, 325

PREBAT, 404

Prisunic, 193

PROGER, 344, 345

PROMAG, 254, 261, 270, 272, 341, 413

PRONET SA, 413

R

Renault, 47, 183, 263

S

SANDERS, 345, 346, 381

SAPMER, 413

SAVODET, 254, 270

SCORE, 406, 413

SEM Supermarchés, 413

Sénat, 47, 201, 282, 283, 284

SICA-Fleurs de Bourbon, 254, 266, 267

SICA-Lait, 254, 262, 263

SIPA, 254

SIVAC, 286

Société civile et agricole de Bérive, 63, 65, 69, 71, 73,
159, 161, 163, 173, 197, 198, 253, 282, 301, 351, 402,
409, 419, 421

Société civile et financière d'applications
biologiques (SCAFB), 279, 280

Société d'aide technique et de coopération
(SATEC), 264, 267, 295

Société d'aménagement foncier et d'établissement rural (SAFER), 190, 286

Société de crédit pour le développement des départements d'outre-mer, 265

Société de développement de La Réunion (SODERE), 263, 264, 265, 285, 286, 300, 426

Société essences de Bourbon, 344

Société française de construction Babcock et Wilcox, 131, 211, 212, 431

Société industrielle de Bourbon (SIB), 406

Société Jeumont Réunion, 387

Société Léonus Bénard, 86, 122, 153, 194, 229, 282, 302

Société réunionnaise de construction, 21, 248, 249, 250, 252, 338, 350, 356, 357, 363, 415, 416

Société réunionnaise de menuiserie et d'ameublement (SOREMA), 249, 250, 254, 263, 275, 338, 351, 374, 404, 413, 422

Société réunionnaise des eaux gazeuses (SOREG), 192, 387

Société village de l'océan Indien, 254, 413

SODIC, 298

SODICO, 338, 404

SOFIDER, 264

SOGECORE, 325

SOLPAK, 413

SOMDIAA, 260

SOPAVI, 415, 416

SORELAB, 254, 566

SUCAB, 272

Sucreries coloniales, 49, 58, 79, 99, 122

Sucreries de Bourbon, 191, 229, 230, 234, 267, 286, 301, 353, 354, 408, 413

Syndicat agricole des planteurs et éleveurs de Saint-Pierre, 82, 87

Syndicat des petites et moyennes entreprises de La Réunion (SYPMER), 276, 277

Syndicat général des travaux publics de La Réunion, 195, 244

U

UMAB, 404

Union française, 14, 201

Union syndicale des producteurs de rhum de La Réunion, 115, 153, 227, 229, 232, 256, 432

URCOOPA, 345, 346

Usine

- Bois Rouge, 123, 151, 323
- Grand-Bois, 73, 123, 387
- La Mare, 123, 518
- Le Gol, 123, 194, 206, 339
- Les Casernes, 36, 65, 72, 73, 123, 194
- Quartier Français, 19, 99, 123, 151, 205, 230, 232, 233, 234, 268, 285, 286, 302, 323, 424, 426
- Ravine Glissante, 151, 206, 208
- Savanna, 12, 123, 191, 206, 210, 323
- Stella Matutina, 52, 123

Usine hydro-électrique de Langevin, 290

Usine hydro-électrique de Takamaka, 290, 326

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	7
LISTE DES ABREVIATIONS	9
INTRODUCTION GENERALE	11
PREMIERE PARTIE. Pérenniser et développer ; 1918-1950 : de l'entreprise « Isautier frères et Cie » aux « Etablissements Alfred Isautier »	23
INTRODUCTION	25
CHAPITRE 1	29
Une famille bourgeoise dans les colonies	29
I. De Nogent à Saint-Pierre de La Réunion	31
I.1. Une famille établie au XIX ^e siècle	31
I.2. Une succession d'entrepreneurs	34
II. Un esprit d'entreprise	37
II. 1. Origines de la distillerie	37
II. 2. Organisation et structuration des affaires	38
III. Des principes et des valeurs transmis de génération en génération	40
III. 1. Inspirés de leurs origines	40
IV. Les défis de la reprise de la distillerie au XX ^e siècle	43
IV.1. Un entre-deux-guerres aux multiples bouleversements	43
IV.2. Une économie française en ruines	45
IV.3. La Réunion aux multiples défis	48
CHAPITRE 2. Des notables agriculteurs	53
I. Des propriétaires terriens du sud de l'île	55
I.1. Le foncier à l'origine de leur prospérité	55
I.2. Un domaine familial modifié depuis le XIX ^e siècle	56
I.3. des ambitions d'exploitant agricole	59
II. Des exploitants agricoles : La canne et autres cultures	61
II. 1. La canne à sucre, principale culture	61
II.2. La polyculture et l'élevage	66
II.3. Une affaire à gérer	71
III Des hommes impliqués dans la politique agricole locale	75

III.1. Le « Gentleman farmer »	75
III. 2. Une action syndicale déterminante et l'implication d'Alfred Isautier.....	80
III.3. Un syndicalisme Chrétien	84
CHAPITRE III. La distillerie : de l'artisanat à la modernité	93
I. Le rhum : fabrication, consommation, imaginaire.....	95
I.1. Le rhum	95
I.2. L'art de fabriquer du rhum.....	97
I.3. Le Rhum dans le monde	100
II. La distillerie de Saint-Pierre à l'épreuve des événements	102
II.1. Une distillerie industrielle	102
II.2. Les stratégies de développement dans l'Entre-deux-guerres : de l'agriculteur au capitaliste ..	104
II.3. Le coup d'arrêt imposé par la guerre.....	109
II.4. Le retour des bonnes affaires.....	122
III. Les établissements A. Isautier dans les premières années de la Départementalisation	125
III.1. 1946, La Réunion département français.....	125
III.2. Les archives comptables : témoignages de la relance d'une société	129
III.3 Une modernisation achevée : La SARL « Etablissements Alfred Isautier »	131
CHAPITRE IV. Ambitions et ouverture vers l'extérieur : Madagascar, le monde	135
I. La Reprise d'une distillerie à Tamatave : Salazamay.....	137
I. 1 Un rachat dans les années 1940	137
I.2. Une usine à moderniser	140
II. Une gestion et des affaires difficiles	143
II. 1. La communication : premier outil d'une gestion réussie.....	144
II.2. Paul-Alfred et sa première expérience en solitaire dans la gestion d'une entreprise	145
II.3. Des résultats prometteurs	147
III. Le monde	149
III.1. A la conquête de l'ouest.....	149
III.2. L'Europe	150
III.3. Un marché mondial difficile à conquérir	151
IV. 1950 : La Rupture	154
IV.1. La mort d'Alfred	154
IV.2. Une direction nouvelle : la diversification	155
IV.3. Trois frères prêts à relever le défi	159
CONCLUSION	167
DEUXIEME PARTIE. Accroître l'indépendance et le pouvoir des Etablissements Isautier (1950-1975)	171
INTRODUCTION.....	173
CHAPITRE I. Une prospérité qui favorise les affaires.....	175
I. Le temps de la croissance	177

I.1. Un nouvel ordre économique mondial.....	177
I.2. La grande expansion.....	178
I.3. La France économique des « 30 Glorieuses ».....	180
I.4. Entreprise et patronat en mutation.....	183
II. Un Etat providence qui permet le développement des colonies.....	186
II.1. Une volonté politique de créer des départements d’Outre-mer.....	186
II.2. Evolution économique de l’île.....	187
III. Le changement de gérance réussi des établissements.....	195
III.1. La gestion des 3 frères : Paul-Alfred tient la barre (1949-1955).....	195
III.2. Une nouvelle structure (1952-1954).....	196
III.3. Charles reprend la barre.....	201
 CHAPITRE 2. Le Rhum : pérenniser son corps de métier.....	 203
I. Une priorité, moderniser les structures.....	205
I.1. La reprise de la production du rhum réunionnais.....	205
I.2. Le retrait imposé de Madagascar.....	211
II. Une nécessité : accroître et améliorer la production.....	215
II.1. Une production de rhum en augmentation.....	215
II.2. Augmentation des exportations et nouveaux marchés.....	220
III. Le Groupement d’intérêt économique « GIE Rhum » : consécration d’une vieille entente datant du début du siècle.....	226
III.1. Une union, pourquoi faire ?.....	226
III.2. Acteurs et circonstances favorables.....	229
III.3. Les premières années d’une « successfull story ».....	233
 CHAPITRE 3. La diversification : les réussites et les échecs.....	 237
I. La construction : moteur de l’économie réunionnaise et des Ets Isautier (1951-1973).....	239
I.1. Une ascension fulgurante.....	240
I.2. Le rhum supplanté par la société de construction.....	246
I.3. les stratégies compatibles avec la croissance de la branche construction.....	247
I.4. Des investissements touristiques.....	250
II. Une diversification dans la transformation des matières premières liées à la canne et à la distillerie.....	253
II.1. Caractéristiques et avantages de cette diversification.....	253
II.2. D’infinies possibilités nées de la canne à sucre.....	256
II.3. La diversification de leurs activités agricoles.....	259
II.4. Le financement de ces nouvelles activités.....	263
III. Charles le créatif et l’anticipateur.....	268
III.1. Un créatif.....	268
III.2. Une diversification liée à la mise en valeur des ressources de l’île.....	271

CHAPITRE 4. Influencer l'environnement économique, politique et financier.....	273
I. Développer le sud : développer La Réunion.....	275
I.1. Faire de la petite et moyenne industrie un moteur de l'économie réunionnaise	275
I.2. Le rôle de la formation et de la recherche.....	278
II. L'investissement en politique	280
II.1. Paul-Alfred, maire de Saint-Pierre	281
II.2. Une carrière politique au Sénat	282
III. L'association départementale pour le développement	285
III.1. Les hommes et la constitution de l'association	285
III.2. Un modèle de développement.....	287
III.3. De la réflexion à l'action : des administrateurs locaux aux élus nationaux.....	291
CONCLUSION	301
TROISIEME PARTIE. Une société sensible à la crise (1975-1990)	305
INTRODUCTION.....	307
CHAPITRE 1. La fin d'une période faste, le temps de la crise	311
I. Une crise mondiale	313
I.1. Premier choc pétrolier : détonateur d'une crise mondiale	313
I.2. Dérèglement du système monétaire international	314
I.3. L'évolution structurelle des entreprises et la montée du chômage	315
II. la « croissance dépressive » de la France	316
II.1. Rigueur et lutte contre l'inflation	316
II.2. Le retrait de l'Etat.....	318
III. L'économie de La Réunion.....	320
III.1. Les inconvénients d'investir dans les DOM.....	320
III.2. Les modifications structurelles du secteur agricole réunionnais	322
III.3. L'industrie locale menacée par les importations	324
III.4. Le point de vue de Charles Isautier	326
III.5. Le problème du chômage	329
CHAPITRE 2. Eparpillement des activités et perte de contrôle	335
I. Le bâtiment : crise de 1976, signe avant-coureur d'une crise générale	337
I.1. Baisse des commandes de chantiers	337
II. L'agroalimentaire en crise 1973-1990	340
II.1. Un secteur maintenu artificiellement.....	340
II.2. Concurrence des produits importés	341
II.3. Des secteurs plus vulnérables : crise de la Provenderie.....	344
III. La crise	348
III.1. Un « colosse aux pieds d'argile ».....	348
III.2. Une crise financière	354

IV. Une direction remise en question	356
IV.1. La succession en chantier.....	356
IV.2. La prise de décision dans les Etablissements Isautier	358
IV.3. Charles : un départ à la retraite par étapes	360
IV.4. Patrick Isautier aux commandes	362
CHAPITRE 3. Une crise sociale	365
I. L'évolution des conditions de travail chez les Isautier depuis début du XX ^e siècle.....	367
I.1. Une évolution du personnel liée à la transformation de l'entreprise.....	367
II. Entre maintien du paternalisme et émergence d'une conscience syndicale	374
II.1. Rôle protecteur du capitalisme familial Isautier	375
II.2. Des revendications à l'origine de cette organisation syndicale	376
II.3. Images et représentation de l'entreprise chez quelques employés.....	377
III. Une organisation syndicale venant de la branche la plus en crise : le bâtiment.....	382
III.1. L'émergence d'une conscience salariale.....	383
III.2. La gestion difficile des plans de restructuration.....	385
III.3. Désaccords et première grève	387
IV. Un respect ancestral des dirigeants à l'épreuve	389
IV.1. Une direction en retrait	389
IV. 2. Une nécessaire pédagogie de la crise	390
IV.3. Une gestion médiatisée de la crise	391
CHAPITRE 4. Un impératif : redresser la barre.....	399
I. Des solutions longuement réfléchies	401
I.1. Une Holding pour assurer la survie des activités rentables.....	401
I.2. Une promotion commerciale qui se diversifie	405
II. Une solution pour chacune des activités en difficulté	407
II.1. Quel avenir pour le rhum ?.....	407
II.2. Politique immobilière	408
III. Les établissements Isautier de la fin des années 1980	410
III.1. Déménagement et modernisation de l'appareil industriel	410
III.2 Une puissance financière.....	412
III.3. 1990, le changement à l'œuvre	414
CONCLUSION	417
CONCLUSION GENERALE	419
ANNEXES	429
CHRONOLOGIE.....	665

SOURCES.....	675
BIBLIOGRAPHIE.....	691
LISTE DES TABLEAUX	711
TABLE DES FIGURES ET DES ILLUSTRATIONS	715
INDEX DES NOMS	721
INDEX DES INSTITUTIONS ET DES ENTREPRISES	724
TABLE DES MATIERES	727

STRATEGIES D'UNE INDUSTRIE REUNIONNAISE; LES ETABLISSEMENTS ISAUTIER A L'ECHELLE D'UNE VIE : CHARLES ISAUTIER (1917-1990)

Mots clef : Patronat- Océan Indien- Economie- Industrie- Distillerie- Histoire des entreprises- Stratégies- Colonie- Département- Planification.

Cette thèse aborde l'histoire d'une entreprise familiale réunionnaise de sa fondation à la fin du XX^e siècle. Les Isautier ont développé leurs affaires autour de la distillation du rhum (filière cannes/rhum). En 1918, le rachat par Alfred Isautier de la distillerie du front de mer de Saint-Pierre, une des plus anciennes de l'île, marque une césure avec les stratégies familiales. Il agrandit son domaine, fonde l'entreprise « Etablissements Alfred Isautier » et l'ancre dans l'histoire familiale. A la fin des années 1950, Ses fils développent des activités dans divers domaines, profitant des atouts de l'île et de la politique de développement liée à la départementalisation. Sensible à la crise des années 1970, l'entreprise est restructurée et se concentre à nouveau sur son corps de métier, le rhum. Ce travail de recherche a pour but de montrer l'évolution de l'entreprise, ses relations avec l'économie locale, et son incidence sociale. Les établissements Isautier se sont adaptés aux difficultés inhérentes au contexte insulaire et local et aux grandes crises internationales, les stratégies menées permettant d'assurer la survie et la transmission de l'entreprise.

STRATEGIES OF REUNION ISLAND INDUSTRY: THE ISAUTIER FIRM OVER CHARLES ISAUTIER LIFETIME 1917-1990

Key-words: Elites- Indian ocean- Economy- Industry- Distillery- Business history- Management strategies- Department- Colony- Controlled economy.

This doctoral thesis is about a family company in Reunion in the 19th and 20th century from its birth to 1990. The Isautier family developed their business around the sugar cane industry (sugar cane and rum). In 1918, Alfred Isautier bought the distillery, one of the oldest in the island, from the family, purchased new lands and founded his own business "Etablissements Alfred Isautier". In the early fifties (1950), his sons started new business strategies owing to the resources of the island, and its recently acquired status of "département". Later in the seventies, because of the crisis, the company went through a major restructuring based on rum industry. This work demonstrates the importance and influence of the company on the local economic trend and its social consequences. The "Etablissements Isautier" had a great ability in facing the insularity and the international situation, the survival and continuity of the family business issuing from the numerous strategies developed by the company.